



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Producción
de la Bebida de Morocho de Dulce Envasado para su Comercialización
en la Ciudad de Quito**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniero Comercial

Profesor Guía:
Ing. Byron Eraso

AUTOR:
ROBERTO FERNANDO ROMERO BELTRÁN

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Byron Eraso
Ingeniero Comercial MMKT
C.I.: 170936324-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Roberto Romero
C.I.: 171682509-4

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme terminar esta etapa, darme valor, perseverancia y amor.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y ser una guía en el sendero de la vida profesional, en especial al Ing. Byron Eraso por su asesoramiento y estímulo.

A mis padres gracias por su cariño, guía y apoyo en los momentos que los he necesitado y ser un ejemplo de lucha.

DEDICATORIA

A mi familia, amigos y a todas las personas que han confiado en mí y me han brindado su apoyo.

RESUMEN

El presente trabajo contiene un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción de la bebida de “Morocho de Dulce Envasado” para su comercialización en la ciudad de Quito, para lo cual se han realizado varios análisis tales como análisis de la industria, investigación de mercados, plan de marketing, plan de operaciones, evaluación financiera y otros aspectos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Dando como resultado de los análisis antes mencionados un proyecto de que tiene una gran aceptación por parte de sus potenciales clientes, una muy buena oportunidad de posicionarse en el mercado puesto que constituye un concepto de producto innovador el cual no se comercializa por ninguna empresa actualmente, no requiere de un alto nivel de inversión y que genera una alta rentabilidad.

ABSTRACT

This work contains a feasibility study for setting up a production company's drink "Sweet Morocho Packaging" for sale in the city of Quito, for which there have been several tests such as analysis of industry market research, marketing plan, business plan, financial evaluation and other aspects necessary to carry out the project.

Resulting from the above analysis a project that has wide acceptance by potential customers, a very good opportunity to position in the market since it is an innovative product concept which is not marketed by any company currently does not require a high level of investment and generating high returns.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
1.1 LA INDUSTRIA.....	4
1.1.1 Sector Manufacturero.....	4
1.1.2 Subsector Producción de Alimentos y Bebidas.....	6
1.1.3 Industria de Bebidas no Alcohólicas	8
1.2 FACTORES EXTERNOS	9
1.2.1 Factor Económico	9
1.2.1.1 Tasa de Interés	9
1.2.1.2 Inflación.....	10
1.2.2 Factor Político	12
1.2.3 Factor Tecnológico	13
1.2.4 Factor Socio – Cultural.....	14
1.2.5 Factor Ambiental.....	14
1.2.6 Factor Legal.....	14
1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	15
1.3.1 Esquema de Distribución Genérico para Comercialización hasta el Usuario Final	16
1.3.2 Las 5 Fuerzas de Porter.....	16
1.3.3 Amenazas de Nuevas Incorporaciones.....	18
1.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos	19
1.3.5 Poder de Negociación de los Compradores.....	19
1.3.6 Poder de Negociación de los Proveedores	20
1.3.7 Rivalidad entre Competidores Existentes	20
1.4 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	21
1.4.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....	21
1.4.2 Estructura Legal de la Empresa.....	22
1.4.3 Misión, Visión y Objetivos	23
1.4.3.1 Visión	23
1.4.3.2 Misión.....	23
1.4.3.3 Objetivos de Corto Plazo.....	24
1.5 EL PRODUCTO.....	25
1.6 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	26
1.7 ANÁLISIS FODA	27

CAPÍTULO II	29
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	29
2.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	31
2.1.1 Segmentación de Mercados y Mercado Objetivo.....	31
2.1.2 Demografía y Comportamiento del Comprador	33
2.2 TAMAÑO DEL MERCADO.....	34
2.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	35
2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	38
2.5 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	42
CAPITULO III	43
3 PLAN DE MARKETING	43
3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	44
3.1.1 Estrategia de Desarrollo.....	44
3.1.2 Estrategia de Crecimiento.....	45
3.1.3 Estrategias Competitivas	46
3.2 POLÍTICA DE PRECIOS	47
3.3 TÁCTICA DE VENTAS.....	50
3.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	51
3.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	52
3.6 DISTRIBUCIÓN.....	52
3.6.1 Supermercados.....	53
CAPÍTULO IV	56
4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	56
4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES	56
4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS.....	59
4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	59
4.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS.....	59
4.5 PROPIEDAD INTELECTUAL	60
CAPITULO V	61
5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	61
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	61

5.2	CICLO DE OPERACIONES	68
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	72
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	74
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	74
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	75
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	76
	5.7.1 Registro Único de Contribuyentes	76
	5.7.2 Patente Municipal	76
	5.7.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento	77
	5.7.4 Certificado del Cuerpo de Bomberos	77
	5.7.5 Registro Sanitario	77
	5.7.6 Marcas	78

CAPITULO VI..... 79

6 EQUIPO GERENCIAL..... 79

6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	79
	6.2.1 Equipo de Trabajo.....	83
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	85
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	86
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	87
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	87

CAPITULO VII..... 88

7 CRONOGRAMA GENERAL..... 88

7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	88
7.2	DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS	88
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	89

CAPITULO VIII..... 92

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS..... 92

8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	92
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	94

CAPITULO IX	97
9 PLAN FINANCIERO	97
9.1 INVERSIÓN INICIAL	97
9.1.1 Capital de Trabajo.....	98
9.2 FUENTE DE INGRESOS	100
9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	100
9.3.1 Costos Fijos	100
9.3.2 Costos Variables.....	101
9.3.3 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	102
9.3.4 Margen Bruto	102
9.3.5 Margen Operativo	103
9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	104
9.5 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	105
9.6 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	107
9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO	108
9.8 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	112
9.8.1 Escenario Esperado.....	112
9.8.2 Escenario Optimista.....	115
9.8.3 Escenario Pesimista.....	117
9.8.4 Análisis de Índices Financieros.....	119
9.9 VALUACIÓN.....	122
9.9.1 Tasa de Descuento Utilizada	122
9.9.2 Valor Actual Neto (VAN)	123
9.9.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	123
CAPITULO X	124
10 PROPUESTA DE NEGOCIO	124
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	124
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	124
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	125
10.4 USO DE FONDOS	125
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	126
10.5.1 Tasa de Descuento Utilizada.....	127
10.5.2 Valor Actual Neto (VAN).....	127
10.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	127
Bibliografía	128
Anexos	130

INTRODUCCIÓN

- Descripción del negocio, la compañía y el producto

El presente plan tiene como objetivo evaluar la factibilidad de llevar a cabo el proyecto de “Elaboración y Comercialización de Bebida de Morocho de Dulce Envasado” que tiene como propósito brindar al consumidor un producto innovador, con características nutricionales, que pueda ser parte de su alimentación diaria y contribuya a una alimentación más saludable.

Además se analiza todos los aspectos que debe tener la empresa para poder llevar a cabo el proyecto y poder alcanzar los objetivos planteados en el mismo.

- Oportunidad que el proyecto explota

En el Ecuador la bebida de Morocho de Dulce constituye un alimento tradicional de amplia tradición y aceptación por las personas y dado que este producto solo se lo puede consumir en algunos restaurantes y puestos informales, la comercialización de este concepto de producto constituye una forma de poder adquirirlo totalmente nueva en el mercado por lo cual tiene un gran potencial de aceptación y rentabilidad.

- Descripción del mercado objetivo

El mercado de potenciales compradores del producto constituyen las personas de 20 años de edad en adelante que vivan en la zona urbana de la ciudad de Quito, que pertenezcan al estrato socioeconómico medio, medio alto y alto, según la encuesta de Ingresos y Gastos realizada por el INEC, este perfil alcanza la suma de 508.604 habitantes,

correspondientes al 31% de la población, lo cual es un número importante de potenciales clientes a los cuales se puede vender el producto.

- Ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva del proyecto es que el concepto de la bebida a comercializar es totalmente nuevo en el mercado y no tendrá una competencia directa sobre el mismo, además el morocho de dulce tiene una ventaja sobre los productos sustitutos en el mercado, esta radica en que estas empresas no han incursionado en el mercado de bebidas tradicionales locales, su producción es más industrializada que artesanal, con lo cual el concepto del producto no tiene comparación con los de la competencia.

- Enfoque de mercadeo

Se implantarán varias estrategias que ayudaran a que el producto logre un posicionamiento en el mercado y la preferencia por parte de los consumidores, para lo cual se ha visto conveniente utilizar estrategias de diferenciación, de desarrollo de productos y estrategias competitivas del seguidor y del especialista.

- Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

La inversión total necesaria para poder llevar a cabo el proyecto es de US\$50,673 con lo cual se podrá cubrir los costos para la adquisición de maquinaria, equipos y capital de trabajo para las operaciones.

El punto de equilibrio se lo alcanzará en el momento de vender US\$89,961 para así poder cubrir todos los costos asociados al proyecto y comenzar a obtener utilidad.

- Sostenibilidad

La oportunidad de sostener al negocio en el tiempo es muy amplia debido a que la industria en la que se encuentra es muy atractiva y que mantiene crecimientos estables y además el concepto de negocio es totalmente nuevo.

- El equipo de trabajo

La empresa comenzará con una estructura organizacional conformada por Gerencia General, Departamentos Comercial, de producción, de logística y administrativo financiero, con los cuales se podrán cumplir los objetivos planteados en el plan.

- Elementos financieros destacados

El proyecto arroja como Valor Actual Neto de sus flujos la cifra de US\$30,223 con lo cual podemos concluir que el proyecto es aceptable ya que el proyecto genera valor sobre la inversión y una tasa interna de retorno del 48% lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad.

- Necesidades de capital y propuesta de negocio

El proyecto estará financiado en una estructura de 40% de recursos propios y el 60% restante de deuda, lo cual alcanza las cifras de US\$20,780 y US\$31,169 respectivamente.

El valor actual neto de los flujos del inversionista estimados en el proyecto alcanza la suma de US\$55,202 con lo cual podemos concluir que el proyecto es muy aceptable ya que el proyecto genera un alto valor sobre la inversión y una tasa interna de retorno del 97% lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad para el inversionista.

CAPITULO I

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se analiza el sector, el subsector y la industria, lo que permite obtener información relevante sobre el comportamiento y la evolución de los mismos. Esto es importante ya que antes de concertar la idea de negocio y conocer su viabilidad, se debe estudiar el entorno en el cual se va a ingresar. Además, la definición del negocio hace posible el análisis tanto de las oportunidades como de las amenazas que tendrán que enfrentar.

1.1 LA INDUSTRIA

Es importante determinar con exactitud la clasificación del sector, sub sector e industria, es por esto que de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la idea de negocio “Elaboración y Comercialización de Morocho de dulce embotellado” se encuentra clasificada de la siguiente manera:

D	Sector Manufacturero.
D15	Subsector elaboración de productos alimenticios y de bebidas
D1554	Industria de bebidas no alcohólicas
Negocio	Elaboración y Comercialización de Morocho de dulce

1.1.1 Sector Manufacturero

El sector manufacturero está relacionado con la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los mismos que se intercambian en los mercados nacionales o internacionales.

Según la Revista Multimedia Explored, dentro de la producción manufacturera, las ramas industriales de mayor importancia son la textil, de confección y la industria del cuero en primer lugar seguidas por la de alimentos y bebidas y la de productos químicos.

La manufactura aportó con 3,397 millones de dólares a la producción total del país el año anterior el sector creció en un 2% respecto al 2008 Su expansión fue tanto en ventas como en producción.

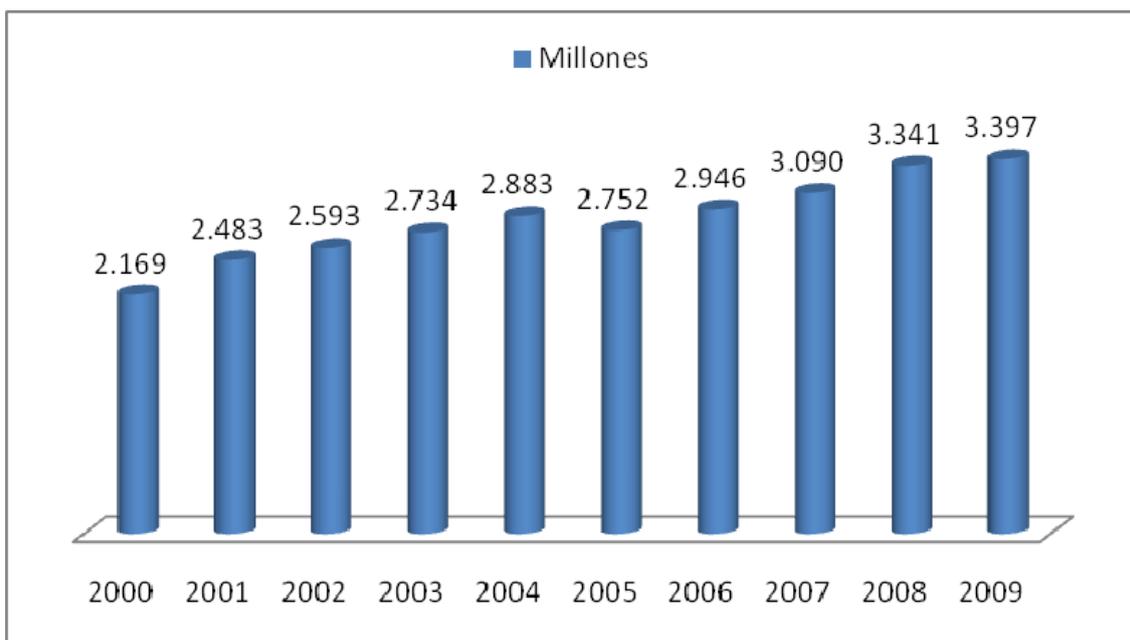
Tabla No. 1.1 Producción sector manufacturero

Año	Valor en millones de dólares	Variación porcentual
2000	2,169	
2001	2,483	14%
2002	2,593	4%
2003	2,734	5%
2004	2,883	5%
2005	2,752	-5%
2006	2,946	7%
2007	3,090	5%
2008	3,341	8%
2009	3,397	2%

Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

¹ Banco Central del Ecuador. (2010): CIIU por Industria. URL: <http://webcache.googleusercontent.com>. Descargado 05/04/10

Gráfico No. 1.1 Evolución de la producción del Sector manufacturero

Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

Podemos observar que el sector manufacturero se ha venido desarrollando con una tendencia al alza, alcanzando su pico en el año 2009 con 3,397 millones de producción lo cual nos indica que el sector tiene entorno estable, lo cual es un buen indicador para la incursión de la empresa en este sector.

1.1.2 Subsector Producción de Alimentos y Bebidas

Dentro del sector manufacturero se encuentra el subsector denominado producción de alimentos y bebidas. La razón por la que se considera necesario el análisis de este subsector es debido a que permite conocer el entorno de manera más específica, puesto que el sector manufacturero es demasiado extenso.

Al analizar este subsector con los datos publicados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC),² se observa que la elaboración de productos alimenticios y bebidas es la fuente de trabajo más importante del sector, ya que

² INEC. (2010): Encuesta de Empleo, Subempleo y desempleo. URL: <http://www.inec.gob.ec>. Descargado 05/04/10

66,789 personas se encuentran empleadas en el sub sector lo cual representa 474,786 en remuneraciones.

Tabla No. 1.2 Personal ocupado y remuneraciones

Actividad Económica	No. Establecimientos	Personal ocupado	Remuneraciones
Sector: Total Manufactura	1,514	148,380	1.182.979
Sub sector: Elaboración de productos alimenticios y bebidas	422	66.789	474.786
Porcentaje respecto al total del sector	27,87%	45,01%	40,13%

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: El autor

Acorde con la revista Ekos, el subsector de elaboración de alimentos y bebidas es la rama más importante del sector manufacturero, pues representa alrededor del 50% de los ingresos de este sector y aporta con cerca del 6.5% del producto interno bruto nacional. Además el consumo intermedio de este subsector representa el 45% del total del sector manufacturero, lo que demuestra el elevado encadenamiento del sector con el resto de la economía.

En lo que respecta a la demanda los alimentos son sin duda uno de los principales rubros de gasto dentro de la canasta de consumo mensual de las familias. De acuerdo con Pulso Ecuador, en el país, el gasto urbano en el grupo de alimentos y bebidas alcanza el 27.3% de la canasta, lo que significa un nivel mensual de alrededor 280 millones de dólares.

Las estadísticas que publica el Banco Central del Ecuador también añaden que entre los sectores que en mayor cuantía colaboraron con la dinamia estuvieron las industrias de alimentos de bebidas, textilera, química, Maderera y la gráfica.

El alza en la demanda interna fue el primer factor que incidió en el aceleramiento de la manufactura, piensan los principales ejecutivos de las

industrias. En el campo de las bebidas, el escenario fue atractivo. Este segmento creció en un 8% de acuerdo con el Central, y como consecuencia llevó a que algunas empresas decidieran incrementar sus inversiones.

El 2010 viene con buenos bríos para los industriales de bebidas. De acuerdo con las previsiones del Banco central de Ecuador, este segmento se expandirá en un 5.5%. En el 2009 los cálculos efectuados por el ex instituto emisor determinaron que el PIB de este segmento sumó 124 millones de dólares para el 2010 se prevé que este genere US\$5 millones más.

1.1.3 Industria de Bebidas no Alcohólicas

Esta industria se caracteriza por la producción de bebidas sin contenido alcohólico (cero grados de alcohol), aquí se encuentran empresas dedicadas a la elaboración de bebidas refrescantes y/o alimenticias como jugos, gaseosas, energizantes, agua, entre otras.

Según el artículo publicado por la revista Ekos dentro de la industria productora de alimentos y bebidas, el segmento de producción de bebidas no alcohólicas y gaseosas ha tenido un desarrollo muy intenso en los últimos años debido al ingreso de nuevos competidores. El consumo de bebidas en el Ecuador está alrededor de la media de América Latina pues según cifras de LPSA Latín América durante el año 2009 se consumieron en el Ecuador 557,5 millones de dólares.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, esta rama de actividad económica utilizó durante el año 2009 un promedio de 92% de su capacidad instalada, lo que evidencia el intenso trabajo que vienen desarrollando las empresas de la industria.

La variación promedio de la rama de producción de bebidas en los últimos cuatro años fue de 3.79% superior al promedio de la del sector manufacturero

en general, gracias a este crecimiento, su participación respecto a la generación de ingresos de la industria creció hasta el 3.98%.³

- Sector manufacturero
- Subsector - producción de alimentos y bebidas
- Industria - Bebidas no alcohólicas
- Negocio - elaboración y comercialización de morocho de dulce embasado

1.2 FACTORES EXTERNOS

1.2.1 Factor Económico

1.2.1.1 Tasa de Interés

La tasa de interés constituye una variable muy importante para ser analizada puesto que de ello depende el costo financiero que la empresa tendrá que asumir para sus operaciones y que afectará a la rentabilidad del mismo.

Tabla No. 1.3 Evolución tasa de interés

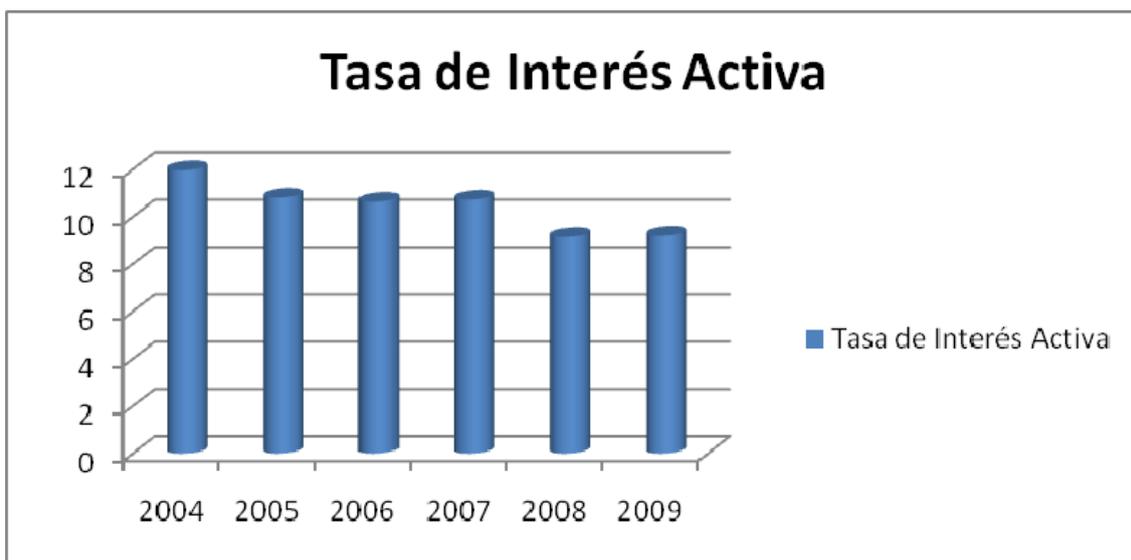
Año	%	Variación porcentual
2004	11,96	
2005	10,80	-1,16
2006	10,63	-0,17
2007	10,72	0.09
2008	9,14	-1,58
2009	9,19	0.05

Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

³ Banco Central del Ecuador. (2010): CIIU por Industria. URL: <http://webcache.googleusercontent.com>. Descargado 05/04/10

Gráfico No. 1.2 Evolución tasa de interés



Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

En los tres primeros meses del año 2010 la tasa de interés activa se ha mantenido estable bordeando el 9.2% alcanzando un tope máximo en el mes de marzo con un 9,21% y su mes más bajo mayo con 9,11%.

De acuerdo con cesar Samaniego Figueroa los datos de las tasas de interés proporcionan información a partir de la cual los administradores pueden determinar los costos de oportunidad de las inversiones. El rendimiento sobre la inversión debe exceder a la tasa de mercado sobre proyectos de riesgo equivalente.

Durante los últimos meses, el comportamiento de las tasas de interés se ha mantenido estable, lo cual es beneficioso para emprender este proyecto y de esta manera acceder a créditos sin temor a incurrir en deudas que a futuro posiblemente no se podrán cubrir.

1.2.1.2 Inflación

Otro indicador macroeconómico que refleja el estado de la economía del país es la inflación. Este indicador muestra el crecimiento continuo y generalizado

de los precios de los bienes y servicios existentes en la economía. Otras definiciones la explican como el, movimiento persistente a alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

La inflación es la medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del área urbana a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos establecida a través de una encuesta en los hogares.⁴

Tabla No. 1.4 Evolución inflación

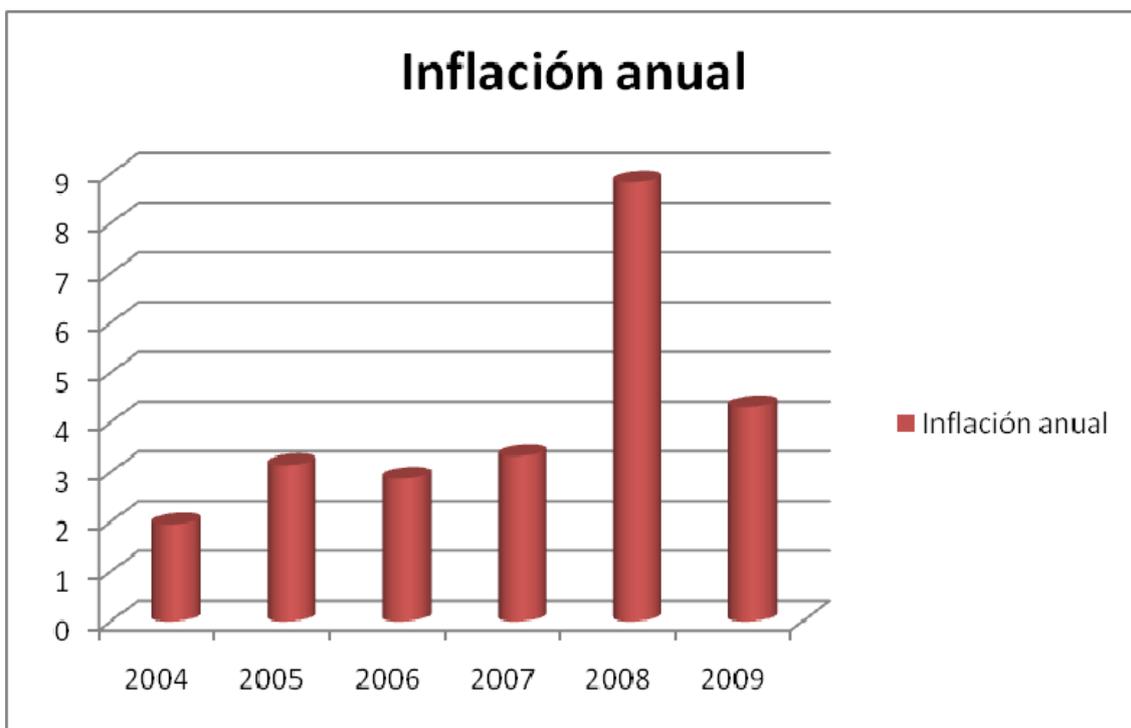
Año	%	Variación porcentual
2004	1,95	
2005	3,14	1,19
2006	2,87	-0,27
2007	3,32	0,45
2008	8,83	5,51
2009	4.31	-4,52

Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

⁴ INEC. (2010): Reporte de Inflación Diciembre 2009. URL: <http://www.inec.gob.ec>.
Descargado 01/05/2010

Gráfico No. 1.3 Evolución inflación



Fuente: www.bce.fin.ec¹

Elaborado por: El autor

Durante los últimos años, la inflación en el Ecuador ha sido muy variable a pesar de tener una economía dolarizada, este indicador continúa inestable y elevado, lo cual es perjudicial para compradores y productores. Con inflación alta, la variación de los precios encarece al producto, así como a los insumos y materia prima necesarios para su elaboración, produciendo una reducción de la demanda y perjudicando financieramente a la empresa.

1.2.2 Factor Político

Según análisis realizado por el Econ. Jaime Carrera, Director del Observatorio de la Política Fiscal, manifiesta que a diciembre de 2006, el Ecuador era un paciente en plena recuperación. La inflación se situó en torno al 2%, la más baja desde los setenta, había superávit fiscal y ahorros por más de \$1 300 millones. Entre 2000-2006, la economía creció al 5%, en promedio, la pobreza se redujo del 52% al 38%, el riesgo país era bajo y el sistema financiero sólido, el IESS acumuló importantes ahorros.

En la actualidad el gobierno cambió su esquema económico lo cual generó desconfianza en el sector financiero y consecuentemente se alejó la inversión extranjera, incurrió en un exagerado gasto fiscal y no tiene una política económica confiable, por cuanto cambia las reglas del juego en cualquier momento y esto hace que el inversor tenga mucho recelo en arriesgar sus recursos en nuestro país.

La economista Mariana Martínez, expone en su artículo Ecuador y sus descontentos que cerca de las elecciones lo que está claro es que si bien no se puede negar que la dolarización ha actuado como un paredón ante la inestabilidad política y a ha permitido cierta estabilidad macroeconómica, esta por sí misma no es suficiente como para garantizar una mejora en la productividad y alentar el crecimiento sostenible de la economía.

Por lo tanto la continua inestabilidad en las políticas económicas no permiten a las empresas tener una visión clara sobre el futuro de las mismas limitando su capacidad de crecimiento y competitividad.

1.2.3 Factor Tecnológico

La tecnología es un inconveniente para esta idea de negocio puesto que existen empresas dedicadas a la producción de diferentes bebidas no alcohólicas, con alto nivel tecnológico e infraestructura instalada, lo que les permite producir en economías de escala reduciendo sus costos de producción. Dichas empresas podrían incluir la bebida de morocho de dulce dentro de su línea de producción lo que afectaría a este proyecto debido a la guerra de precios que podrían iniciar dados sus bajos costos.

La maquinaria necesaria para llevar a cabo este proyecto no es un limitante para el desarrollo del mismo, puesto que en el país existen varias empresas que las proveen, Sin embargo, dados los niveles de producción de la empresa,

esta tendrá que adquirir maquinaria de funcionamiento manual, ya que caso contrario se subutilizaría la capacidad de una automática.

1.2.4 Factor Socio – Cultural

La creciente demanda de comidas preparadas por parte de consumidores que quieren disfrutar el sabor de la comida lista para servirse, pero que no disponen del tiempo necesario para prepararla, enfrenta a los productores a un gran desafío, llevar a la mesa de los consumidores tales productos.

El consumo de comidas listas para servirse y productos envasados siguen creciendo debido, en parte, a la entrada de más mujeres a la vida laboral. El consumo de estos productos ha aumentado drásticamente en algunos países como México y las importaciones siguen siendo la mayor fuente de abastecimiento.

1.2.5 Factor Ambiental

En los últimos años, el Ecuador ha experimentado algunos fenómenos naturales como: inundaciones en la Costa y erupciones volcánicas en la Sierra y El Oriente, lo cual ha afectado enormemente la producción agrícola ubicada en dichas regiones.

Estos desastres naturales ha disminuido la producción de morocho en la provincia de Tungurahua; sin embargo, esta gramínea se cultiva en otras provincias del país y por lo tanto no se ha suspendido la producción del mismo.

1.2.6 Factor Legal

La empresa deberá acogerse a las leyes estipuladas en la Ley de Compañías y a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y a sus respectivos

reglamentos, en las cuales no se indica que la empresa pueda ser sujeto de alguna ley o impuesto que pueda ocasionar un costo adicional a la misma.

Además se deberá obtener el registro sanitario para este producto, según lo establece el Código de la Salud, en su Art. 101, el cual estipula lo siguiente: “El registro sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

El Registro Sanitario para medicamentos en general, medicamentos genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, se registrará por dispuesto en la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano”

1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la industria alimenticia los canales de distribución al consumidor final son las cadenas de supermercados, delicatessen y minoristas ubicados dentro de la ciudad de Quito.

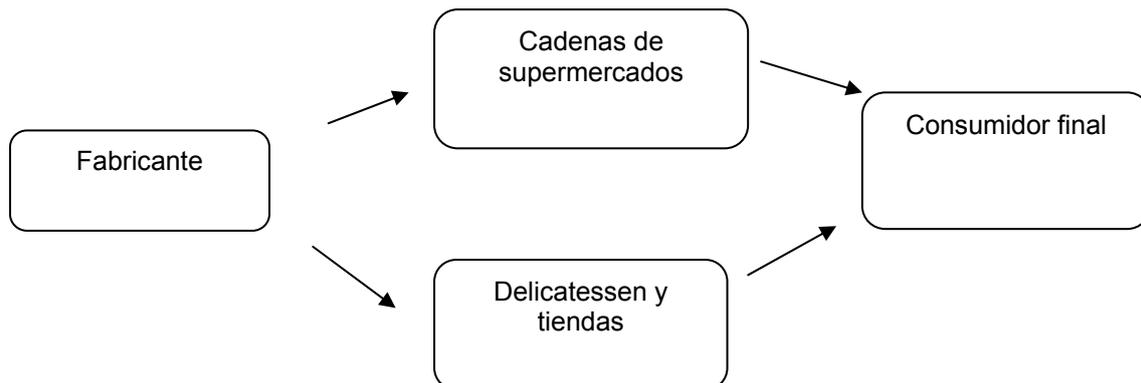
Los principales proveedores para la elaboración del producto son Pasteurizadora Quito, empresa que proveerá la leche, y el morocho será adquirido a los productores de morocho directamente.

El canal de distribución tendrá el siguiente esquema, la empresa fabricará el producto y lo comercializará a las cadenas de supermercados, Delicatessen y

minoristas ubicados dentro de la ciudad de Quito y por medio de éstas el producto llegará a los consumidores finales.

1.3.1 Esquema de Distribución Genérico para Comercialización hasta el Usuario Final

Gráfico No. 1.4 Esquema de Distribución

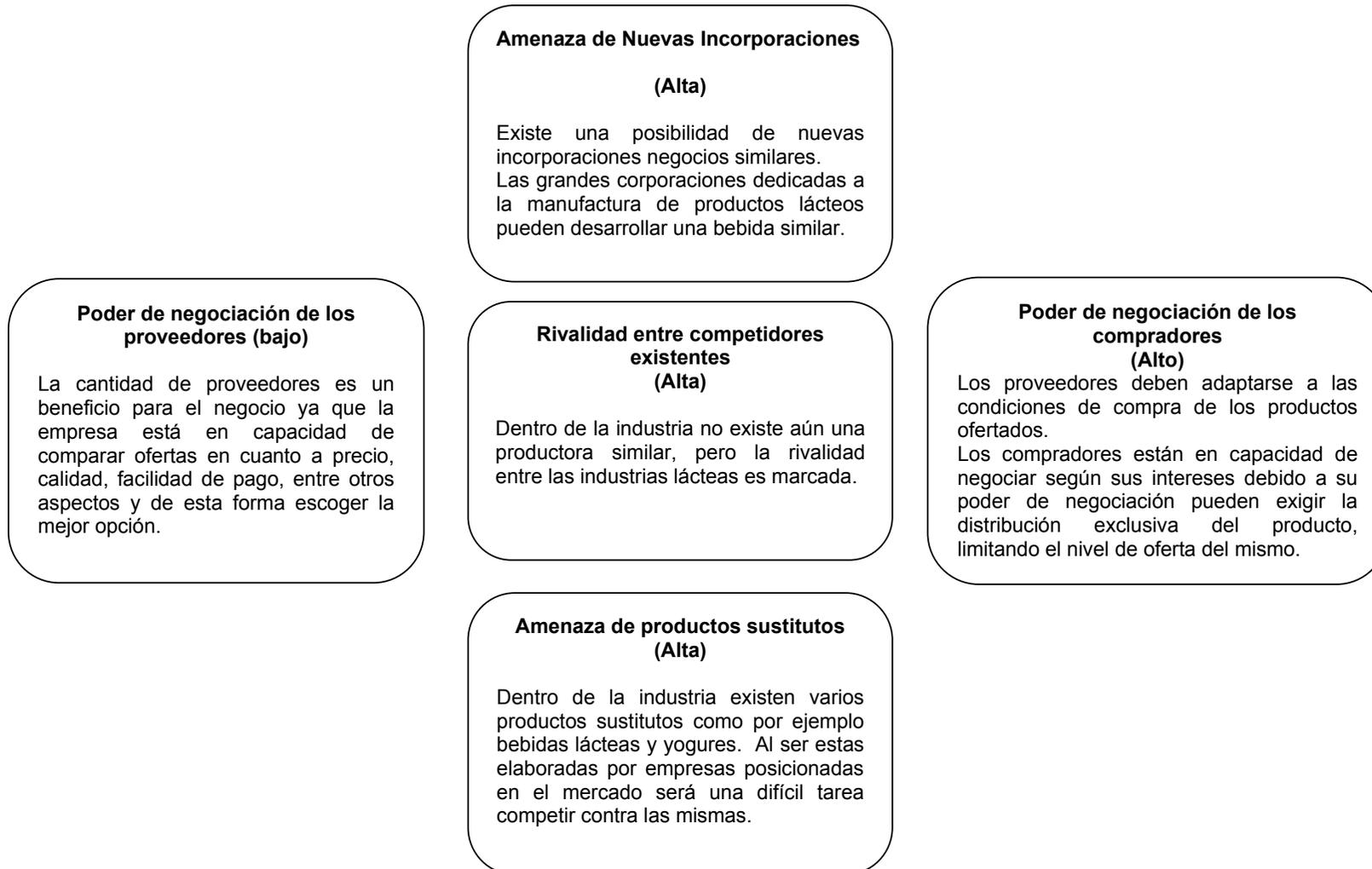


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: El autor

1.3.2 Las 5 Fuerzas de Porter

Un estudio económico y de mercado se complementa con el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter: nuevas incorporaciones, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores, rivalidad entre los actuales competidores, amenaza de sustitución. Estas fuerzas en su conjunto determinan la rentabilidad potencial en el sector industrial.

Gráfico No. 1.5 Esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: El autor

1.3.3 Amenazas de Nuevas Incorporaciones

Este negocio busca introducir en el mercado un producto elaborado a base de morocho y leche, el cual se venderá frío y embotellado. Actualmente, no se comercializa un producto similar.

Existe una posibilidad de nuevas incorporaciones:

Que las grandes compañías de productos lácteos ingresen al mercado un producto con similares características.

En este caso los años que estas empresas tienen en el mercado juegan un papel importante, ya que en este lapso han logrado un reconocimiento y se han posicionado en la mente de los consumidores.

La amenaza de nuevas incorporaciones está dada por las barreras de entrada que este negocio deberá enfrentar con la finalidad de analizar si es atractiva o no la incursión en la industria de bebidas no alcohólicas.

Las barreras de entrada con las que el negocio se encontrará son:

Economías de Escala

Estas se refieren a la reducción de costos unitarios dado un gran volumen de producción. Esta barrera será un limitante para el ingreso de este negocio a la industria ya que lo obliga a tener altos volúmenes de producción, lo que será difícil de conseguir durante los primeros años de vida de la empresa-. Existe otra posibilidad que es ingresar a la industria produciendo en menor escala, pero esto crearía una desventaja en costos. Ambas posibilidades afectan al proceso de introducción del negocio.

Requisitos de Capital

Invertir recursos financieros que permitan al negocio competir en la industria, es una barrera de entrada que restringe el ingreso a nuevos competidores. Esto no solo se refiere a los costos de establecimiento de producción, sino también a lo relacionado con el crédito de cliente e inventarios.

1.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

La identificación de los productos sustitutos significa encontrar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Dentro de la industria existen gran variedad de productos sustitutos como por ejemplo avenas, yogures, leches de sabores, etc., al ser estas bebidas elaboradas por empresas posicionadas en el mercado será una difícil tarea competir contra las mismas.

La ventaja que tendría el producto frente a sus competidores indirectos radica en que al ser un producto innovador en el mercado, no entraría a competir directamente con los productos existentes; por lo tanto se buscaría posicionar la marca, en la mente del consumidor, como pionero en este tipo de alimentos.

1.3.5 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es elevado, puesto que los mayoristas a los cuales se quiere llegar son reconocidos en el mercado nacional. Es por esto que los proveedores actuales y potenciales deben adaptarse a sus condiciones de adquisiciones de los diferentes productos ofertados.

Esto hace que los compradores estén en capacidad de negociar de acuerdo a sus respectivos intereses como son: volúmenes de compra y formas de pago. Además debido a su elevado poder de negociación, los compradores pueden exigir la distribución exclusiva del producto, lo cual limitaría el nivel de oferta del mismo.

Entre los principales compradores se encuentra:

- Corporación Favorita (Supermaxi – Megamaxi)
- Importadora El Rosado (Mi Comisariato)
- Supermercados Santa María
- Minoristas

1.3.6 Poder de Negociación de los Proveedores

El número de proveedores de los insumos principales para la producción es fundamental para determinar el poder de negociación de los mismos. La relación entre el poder de negociación con el número de proveedores es inversa, es decir, a un mayor número de proveedores su poder de negociación es bajo.

Al existir una variedad de proveedores es un beneficio para el negocio debido a que la empresa estará en capacidad de comprar las ofertas en cuenta a precio, calidad, facilidad de pago, entre otros aspectos y de esta forma escoger la mejor opción.

1.3.7 Rivalidad entre Competidores Existentes

Dentro de la industria no existe aún una productora de morocho de dulce envasado, más como se ha mencionado anteriormente, pero existe una rivalidad marcada entre los productores de lácteos como avenas y yogurts.

Entre dichas empresas, las más reconocidas en el mercado son las siguientes:

- Dulac's
- Alpiecuador S.A (Productos Alpina)
- Distribuidora Toni
- Industria lechera Carchi S.A.
- Kiosko (Productos el Kiosko)

Todos los competidores tienen como objetivo posicionar y lograr un reconocimiento en el mercado, convirtiendo a su producto en líder del mismo; para conseguir esta meta, los competidores realizan diferentes acciones como promocionar el producto con las características que este posee.

1.4 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

1.4.1 La Idea y el Modelo de Negocio

Una vez analizado el sector, subsector y la industria, el siguiente paso comprende la definición del negocio, la misma que es la base para el correcto desarrollo de este proyecto y determina la ventaja competitiva. El propósito de preguntarse “¿En que negocio estoy realmente?” es identificar una definición que le permita a uno maximizar el impacto de las capacidades especiales de su firma con relación a las de sus competidores.

El negocio de “Elaboración y Comercialización de Bebida de Morocho de Dulce Envasado” tiene como finalidad brindar al consumidor un producto innovador, con características nutricionales y que pueda ser parte de su alimentación diaria y contribuya a una alimentación más saludable.

La ventaja competitiva de la compañía radica en que hasta la actualidad no se ha introducido al mercado un producto con características similares, es decir que la empresa no tiene competencia directa en el mercado, y los productos

sustitutos con los cuales se piensa competir tales como el las avenas y el yogurt no cuentan con las propiedades alimenticias del morocho de dulce.

1.4.2 Estructura Legal de la Empresa

La empresa que se constituirá será de responsabilidad limitada. La Compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía limitada” o su correspondiente abreviatura.

Según la Ley de Compañías, en el numeral 1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios, se estipula lo siguiente: “La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías). En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que se dispone el artículo 113 de la ley de Compañías.”

Los principales requerimientos para poner en funcionamiento un negocio son los siguientes:

Registro único de contribuyentes (RUC): es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivo proporcionar información a la Administración tributaria.

Las personas jurídicas tienen dos obligaciones iniciales con el servicio de rentas internas:

Obtener el RUC que identifica a las sociedades para realizar transacciones comerciales en forma ilícita.

Actualizar el RUC en caso de que ocurra algún cambio como por ejemplo razón social, actividad económica domicilio, entre otros.

Acogerse a la normativa tributaria estipulada en la Ley de Régimen Tributario Interno y a sus respectivos reglamentos.

Patente Municipal

1.4.3 Misión, Visión y Objetivos

Es indispensable definir la visión, misión y objetivos de la empresa debido a que estos aspectos radican el inicio del marco estratégico de la empresa y son pilares fundamentales para el éxito de la misma.

1.4.3.1 Visión

“Ser la empresa líder productora de bebidas tradicionales del país brindando a sus clientes productos saludables, nutritivos y de la mejor calidad”.

1.4.3.2 Misión

“Nuestro compromiso es el satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes garantizando la eficacia en nuestras operaciones y la calidad de nuestros productos tradicionales elaborados cuidadosamente para mantener el sabor como hecho en casa”.

1.4.3.3 Objetivos de Corto Plazo

- Posicionar el producto en la mente de los consumidores de la ciudad.
- Desarrollar una fuerza de ventas capacitada para retener y ampliar nuevos clientes.
- Realizar una oportuna cobrabilidad de las cuentas por cobrar con el fin de no tener cartera atrasada.
- Captar clientes en el norte, centro y sur de la ciudad.
- Desarrollar procedimientos productivos y operativos cada vez más eficientes que contribuyan a una mejora continua.
- Mantener buenas relaciones con clientes, proveedores, empleados y accionistas.
- Monitorear constantemente los resultados alcanzados.
- Optimizar los recursos de producción al máximo.
- Tener una excelente logística del producto para poder llegar a más lugares y en menor tiempo.
- Atraer, captar y retener a profesionales comprometidos con el trabajo y orientados a los resultados de la empresa.
- Cumplir con los requisitos legales y tributarios en forma oportuna.
- Realizar mantenimiento continuo a la maquinaria a fin de evitar posibles daños.

Objetivos de Mediano Plazo

- Introducir nuevos productos al mercado.
- Expandirse a otras ciudades del país.
- Obtener crecimientos anuales mínimos del 10% hasta el tercer año.
- Mantener una estructura de costos y gastos estable.
- Tener una innovación continua en los procesos.
- Tener cada vez menos desperdicio de producción.

Objetivos de Largo Plazo

- Obtener crecimientos sostenidos mínimos en ventas del 5% a partir del cuarto año.
- Incursionar en nuevas líneas de negocios.
- Ser una empresa consolidada en la mente del consumidor.
- Contar con maquinaria de última tecnología que permita una mayor eficiencia en las operaciones.
- Contar con personal altamente capacitado en todas las áreas de la empresa.

1.5 EL PRODUCTO

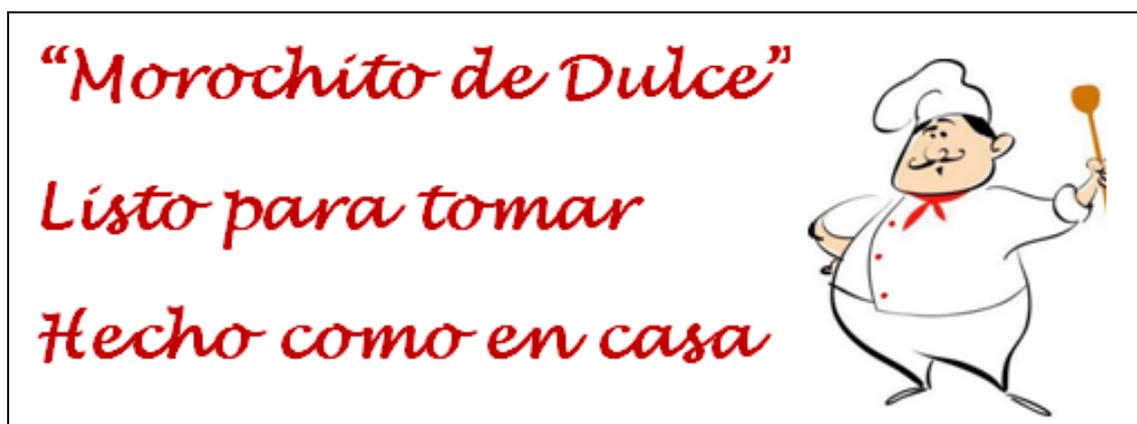
El Morocho de Dulce es una bebida tradicional ampliamente conocida en el Ecuador que puede ser consumida por personas desde los 2 años de edad en adelante, en la actualidad el producto se comercializa en restaurantes coloniales del centro y el norte de la ciudad y no existe ninguna presentación para poder llevar el producto.

La empresa se dedicará a la producción, comercialización y distribución de la bebida antes mencionada que se elabora a base de morocho, leche, canela y pasas, el producto será presentado en envases cilíndricos plásticos con envoltura de aluminio en su parte superior para que facilite el consumo del mismo y será comercializado en presentaciones personales de 250CC y distribuido en tiendas y supermercados de Quito.

El valor agregado del producto radica en que se elaborarán en varias presentaciones como morocho con sabor a vainilla fortalecido con calcio, con azúcar dietética para que pueda ser consumido por personas diabéticas.

El envase del producto se encontrará cubierto por la siguiente etiqueta:

Gráfico No. 1.6 Etiqueta



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Adicionalmente, se planea ampliar la línea de bebidas a comercializar tales como el "Arroz con leche", "Colada morada lista para servirse" y "Batidos de frutas".

1.6 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso al mercado será de introducir el producto con un precio inferior al de los productos sustitutos como el yogurt motivando a una

rápida penetración en el mercado y una mayor participación en el mismo y que de esta manera llegar a que el consumidor conozca el producto.

La distribución se hará a las grandes cadenas de supermercados a medianos y pequeños delicatessen y a pequeñas tiendas de la ciudad garantizando reposiciones y tiempos de entrega.

En la etapa de introducción el gasto en publicidad será elevado puesto que es la etapa en la cual se introducirá el producto a la mente del consumidor, se entregará material publicitario de exhibición del producto a los clientes tales como estanterías, letreros y pósters.

Otro factor fundamental para la etapa de introducción y crecimiento es la capacitación al personal de ventas que es quien estará en contacto con nuestros clientes y en la búsqueda de nuevos potenciales clientes, se realizarán planes de capacitación en ventas y se realizará un seguimiento de los resultados obtenidos y se efectuarán planes de mejora continua.

Se espera para el segundo año de la empresa ampliar su línea de productos de bebidas tradicionales con productos como el arroz con leche, colada morada y batidos de frutas envasados.

1.7 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA constituye una herramienta de análisis estratégico, la cual nos sirve para determinar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto y es una herramienta fundamental para la formulación de estrategias de los posibles eventos que se puedan experimentar.

Tabla No. 1.5 Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador en el mercado • Bajos costos de producción • Baja Inversión • Alta rentabilidad • Mercado amplio 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del mercado al consumo de alimentos preparados. • Tendencia del mercado al consumo de alimentos nutritivos. • No existe competencia directa • Precios de la materia prima estables • Tasa de interés activa estable
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa es nueva • Poco recurso económico • Falta de crédito en el sector financiero • El concepto es nuevo • Presupuesto para investigación y desarrollo limitado 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Economía inestable • Los productos sustitutos brindan beneficios similares • Fidelidad de los consumidores hacia las marcas presentes en el mercado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO II

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En el presente capítulo se presenta la investigación de mercados la cual es de vital importancia ya que un estudio de mercado en un proyecto de factibilidad es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados además ayuda a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento del producto y soportar el desarrollo del producto lanzado dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes y como dirigirse a los mismos.

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"⁵.

Además sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financiera y económica para determinar la viabilidad de un negocio y poder evaluar la aceptación y características que debe tener el producto para ser lanzado al mercado.

Existen dos métodos principales para la recolección de información que son las técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, dentro de la primera existe las técnicas de entrevistas con expertos y la de grupos focales y dentro de las técnicas utilizadas para la investigación cuantitativa se encuentra las encuestas.

⁵ Malhotra, Naresh. (1999): Investigación de Mercados. McGraw Hill. p. 5.

Para recabar información útil para el este estudio se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria, para estas segundas, se seleccionó la técnica de investigación cuantitativa de encuestas⁶ ya que se determinó que esta sería la manera más adecuada de obtener información relevante ya que el producto objeto de este análisis constituye un bien nuevo en el mercado y las respuestas otorgadas por sus potenciales clientes serán de gran utilidad para poder analizar la aceptación, características y requerimientos del producto.

Este estudio se diseñó con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos de investigación de mercados:

Objetivo General:

- El objetivo general de esta investigación de mercados es el de identificar y las características y requerimientos del mercado meta al cual se pretende ofrecer la bebida envasada nueva con alto nivel nutritivo elaborado en base de Morocho.

Objetivos específicos:

- Describir las características de la demanda esperada de morocho de dulce envasado como base para la cuantificación del consumo aparente.
- Identificar las características de la oferta actual de productos sustitutos.
- Identificar los factores claves de éxito en la mezcla de mercado para la comercialización de morocho de dulce envasado en la Ciudad de Quito.

En función de estos objetivos planteados se desarrollo un cuestionario el cual satisface la necesidad de información. Ver la tabulación y análisis de los resultados de la encuesta realizada en el Anexo A2.

⁶ Ver cuestionario de encuestas en el Anexo A1

En base a este análisis realizado ya se ha obtenido suficiente información para poder efectuar una adecuada investigación de mercados y sacar conclusiones pertinentes, a continuación se presenta los siguientes análisis de la investigación:

2.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

Es necesario determinar el mercado a cuál va a estar dirigido el producto y definir el perfil o los perfiles de los clientes potenciales a cuales se va a ofrecer el producto y orientar de mejor manera las estrategias de Marketing para así tener una mejor introducción, desarrollo y competitividad dentro del mercado.

El Ecuador hasta el mes de mayo del año 2010 consta de 14,204,900 habitantes aproximadamente según las cifras publicadas en el INEC, los cuales se encuentran principalmente distribuidos en las provincias de Guayas con un total de 3,744,351 habitantes Pichincha con 2,796,838 y Manabí con 1,366,173.

El perfil del consumidor del producto son personas que vivan en la ciudad de Quito, de 20 años de edad en adelante, de clase media, típica alta y alta que consuman productos saludables nutricionales.

2.1.1 Segmentación de Mercados y Mercado Objetivo

La provincia de Pichincha se encuentra distribuida en 9 cantones, a continuación se muestra la distribución de habitantes por cantón:

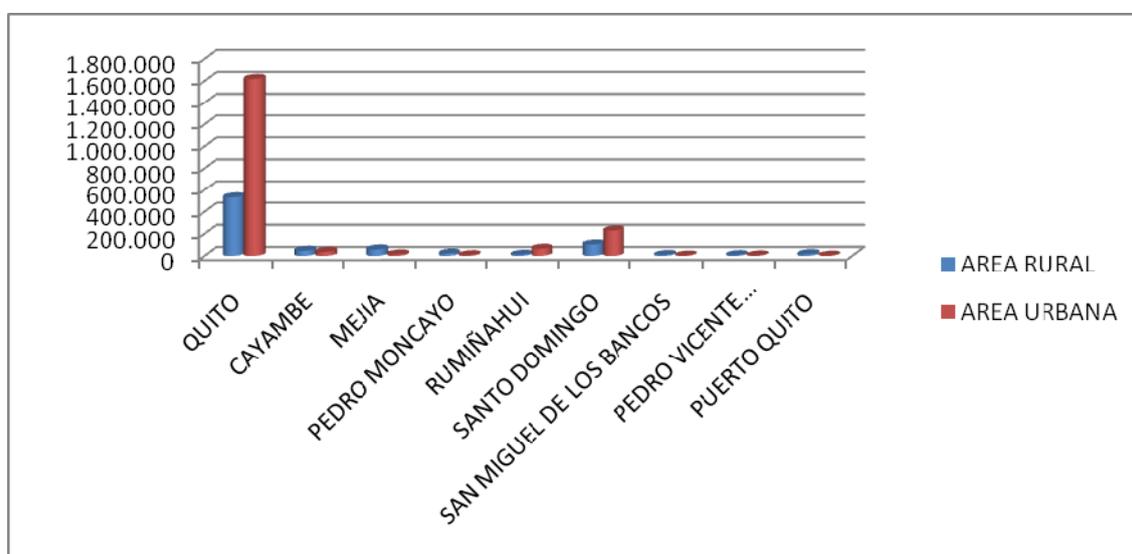
Tabla No. 2.1 Número de habitantes por cantón de la Provincia de Pichincha

Cantón	# Habitantes		Total
	ÁREA RURAL	ÁREA URBANA	
Quito	532,202	1,619,791	2,151,993
Cayambe	47,469	36,919	84,388
Mejía	59,124	14,433	73,557
Pedro Moncayo	22,868	7,069	29,937
Rumiñahui	11,319	65,740	77,059
Santo Domingo	104,410	231,302	335,712
San Miguel De Los Bancos	9,007	3,528	12,535
Pedro Vicente Maldonado	7,102	4,554	11,656
Puerto Quito	17,356	2,645	20,001
Total	810,857	1,985,981	2,796,838

Fuente: Proyecciones de población INEC⁷

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 2.1 Número de habitantes por cantón de la Provincia de Pichincha

Fuente: Proyecciones de población INEC⁸

Elaborado por: El autor

⁷ INEC. (2010): Proyecciones de de Población. URL: <http://www.inec.gov.ec>. Descargado 02/05/10

⁸ Ibídem.

Como podemos observar el cantón Quito es el que contiene mayor población, ya que constituye el 77% de la población de la provincia de Pichincha y además es la más desarrollada económica y urbanísticamente. Además el 75% de la población se encuentra en el área urbana lo cual representa un mercado numeroso y atractivo.

2.1.2 Demografía y Comportamiento del Comprador

La ciudad de Quito se encuentra estructurada demográficamente en cuanto a edades de sus habitantes de la siguiente manera:

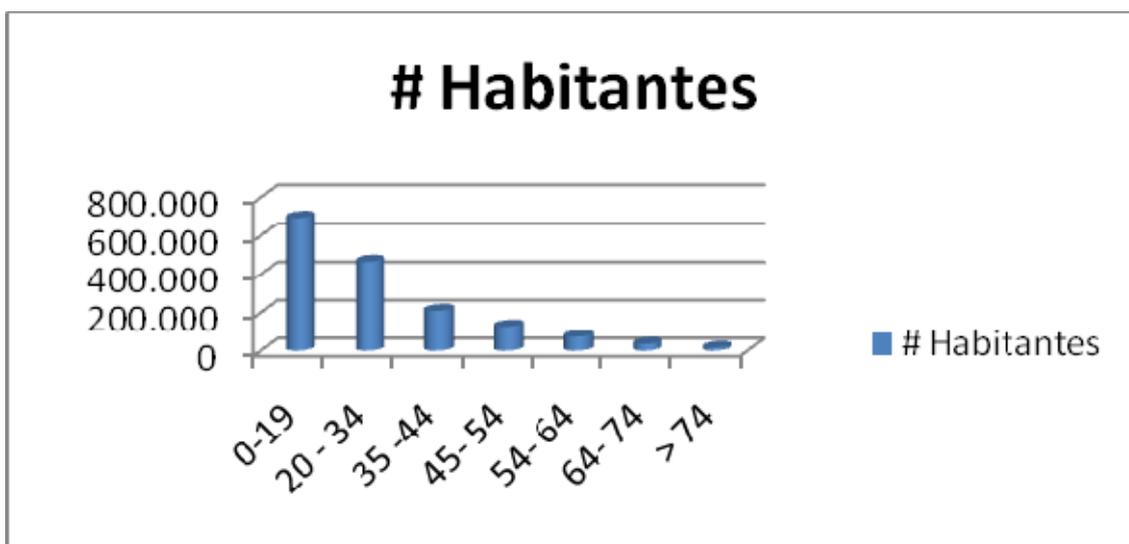
Tabla No. 2.2 Número de habitantes de Quito por edades

Edad	# Habitantes	%
1-19	695,056	43%
20 – 34	465,096	29%
35 -44	208,894	13%
45- 54	127,450	8%
54- 64	72,587	4%
64- 74	34,969	2%
> 74	15,739	1%
Total	1,619,791	100%

Fuente: Proyecciones de población INEC

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 2.2 Número de habitantes de Quito por edades



Fuente: Proyecciones de población INEC

Elaborado por: El autor

Como podemos observar en la ciudad de Quito el grupo de edades de personas más numeroso es el de 0 a 19 años de edad, el que se encuentra principalmente conformado por niños, adolescentes y estudiantes de primeros años de universidad, que regularmente todavía se encuentran bajo la custodia de sus padres, este grupo los niños y adolescentes serán grandes consumidores del producto debido a que el producto puede ser consumido como colaciones en los recreos de las escuelas y colegios.

2.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado de potenciales compradores del producto constituyen las personas de 20 años de edad en adelante que vivan en la zona urbana de la ciudad de Quito, que pertenezcan al estrato socioeconómico medio, medio alto y alto, según la encuesta de Ingresos y Gastos realizada por el INEC, este perfil alcanza la suma de 508.604 habitantes, correspondientes al 31% de la población, lo cual es un número importante de potenciales clientes a los cuales se puede vender el producto.

2.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

En el mercado ecuatoriano existen grandes empresas productoras de derivados lácteos tales como el yogurt, la avena en leche y leches de sabores que cuentan con una amplia experiencia en el mercado y gozan de un prestigio de sus marcas tales como productos Distribuidora Toni, el Kiosko, Alpiecuador S.A. (Productos Alpina), Industria lechera Carchi S.A.

Los principales productos sustitutos ofertados por la competencia son el yogurt, avenas y leches de sabores ofertadas principalmente por las empresas antes mencionadas.

En el mercado ecuatoriano existe una rivalidad marcada entre dichas marcas ya que en los principales supermercados del país se encuentran estos productos, a continuación se muestra una matriz de precios de venta de los productos de estas compañías en los principales supermercados del país.

Tabla No. 2.3 Comparación de precios de productos sustitutos AVENAS

	Presentación	Supermaxi	Santa María	Akí
Tóni del Ecuador S.A.	250 cc	0.46	0.43	0.43
Nestle S.A.	200 cc	0.43	0.43	0.43
Alpina S.A.	250 cc	0.68	0.66	0.65

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 2.4 Comparación de precios de productos sustitutos YOGURT

	Presentación	Supermaxi	Santa María	Akí
Tóni del Ecuador S.A.	200 cc	0.58	0.54	0.56
Nestle S.A.	200 cc	0.54	0.50	0.52
Alpina S.A.	180 cc	0.49	0.47	0.49

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 2.5 Comparación de precios de productos sustitutos LECHES DE SABORES

	Presentación	Supermaxi	Santa María	Akí
Tóni del Ecuador S.A.	200 cc	0,57	0,54	0,57
Nestle S.A.	200 cc	0,53	0.53	0.52
Rey Leche	200 cc	0,47	0,48	0,47

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Se puede observar en las tablas los precios de las principales empresas que dominan el mercado tienen en promedio un precio de US\$0,50 en cualquiera de los tres productos sustitutos, la competencia de estas compañías se da en los distintos conceptos, embases, presentaciones sabores, texturas y publicidad de los productos.

A continuación se presenta antecedentes y un análisis de los principales actores del Mercado:

Nestlé.- Es una empresa originaria de Estados Unidos con alrededor de 60 años en el mercado Ecuatoriano especializado en productos alimenticios, hoy por hoy Nestle en el Ecuador es una gran corporación que tiene una gran participación en el mercado de bebidas alimenticias principalmente con sus productos Nesquik y la Lechera, yogu yogu y Avena Nestle que son comercializados en las grandes cadenas de supermercados y minoristas, especializados a atender principalmente a un sector de clase media y alta de la ciudad con sus productos de alta calidad.

Industrias Tony.- Es una empresa que nace en el año 1978 bajo la dirección y tecnología de Tony Suiza, con la primera planta procesadora de yogurt en el Ecuador, esta empresa es caracterizada por las distintas variedades de yogurt explotando las bondades nutricionales de los mismos tales como el Lactobacillus GG. Esta empresa cuenta con un gran portafolio de productos los cuales van dirigidos hacia varios segmentos teniendo un gran espacio y posicionamiento en la mente del consumidor, la estrategia de Toni consiste en

la diferenciación de sus productos producidos con alta tecnología e innovación en ventajas nutricionales para el consumidor. Otras bebidas de gran aceptación por el mercado son las leches de sabores Tony y las Avenas Tony que de igual manera que todos sus productos constan con una gran calidad.

Productos Alpina.- Es una empresa de origen Colombiano constituida en 1945 con gran participación en países como Ecuador y Venezuela, Centro América y sur de Norte América la Compañía se dedica a la producción de productos derivados de la leche tales como el Yogurt, bebidas lácteas de sabores, quesos y leche. En el Ecuador la empresa se encuentra muy bien posicionada con sus productos como el Yogurt, las Avenas y Leches de sabores esta compañía se caracteriza por sus llamativos empaques y variedades de sabores en sus productos de sus bebidas, esta compañía tiene amplia presencia en los supermercados del país.

El producto “Morocho de dulce Envasado” competiría contra estos productos sustitutos ya que estos juegan un papel fundamental en la decisión de compra del consumidor, el producto cuenta con algunas ventajas de este entorno competitivo el primero es que los principales actores del mercado no compiten en precio ya que este tiene pequeñas variaciones entre marcas, sino estos compiten con la diferenciación de sus productos ya sean potencializando las ventajas nutricionales o los diferentes sabores y texturas que hagan sobresalir a un producto de otro.

El morocho de dulce tiene una ventaja sobre los productos sustitutos en el mercado, esta radica en que estas empresas no han incursionado en el mercado de bebidas tradicionales locales, su producción es más industrializada que artesanal, con lo cual el concepto del producto no tiene comparación con los de la competencia.

2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

En el mercado de productos lácteos en el Ecuador, el Yogurt es uno de los productos que mas consumo tiene, es así que se puede observar en los supermercados que el tamaño de la percha para la leche y el yogurt es casi del mismo tamaño y además en la encuesta realizada el 55% de la muestra afirma que este es el producto que más prefieren consumir de tal manera que este es el producto sustituto con más aceptación y es con el cual se pretende competir en el mercado.

En este mercado de Yogurt se evidencia claramente a Toni como líder. Este posee gran parte de la participación del mismo y está presente en todos los canales de venta, a excepción de los locales especializados.

Los productos que ofrecen estos competidores son:

Tabla No. 2.6 Portafolio de productos sustitutos

	Toni	Nestle	Alpina
Yogurt	Toni Yogurt, Toni Vitaly	Yogurt Clásico	Yogurt, Frescoyurt
Yogurt Light		Yogurt Light 0% Grasa	
Yogurt Dietético	Toni Yogurt Diet, Toni Mix Diet	Yogurt Clásico Diet	
Yogurt con Cereal	Toni Mix, Toni Mix Diet	Yogurt con Cereal	Bonyurt
Yogurt con Jalea	Yogurtmet	Postre de Yogurt	Alpinete
Yogurt con Trozos de Frutas	Toni Yogurt con Trozos de Fruta		Yogurt Trozos de Fruta
Otros	Shake Toni, Toni Benecol	Yogurt de contextura liviana yogu yogu	

Fuente: <http://www.tonisa.com/Web/desktop.aspx?SiteTreeID=235>
<http://www.nestle.com.ec/institucional/home.html>
<http://www.alpinaecuador.com>

Elaborado por: El Autor

El mercado de yogurt es un mercado maduro que en la última década ha sufrido cambios debido a las innovaciones que se han ido realizando en los productos. Actualmente encontramos en el mercado a Toni como líder del mercado seguido por Nestlé y Alpina. También existen otras empresas como Kiosko, Alí Baba y Reyogurt que tienen presencia en el mercado pero que no son significativamente preferidos por el consumidor.

A continuación se muestra las ventas de la industria en el año terminado al 31 de diciembre del 2009 y la participación de cada una de las empresas que está inmersa en el mismo:

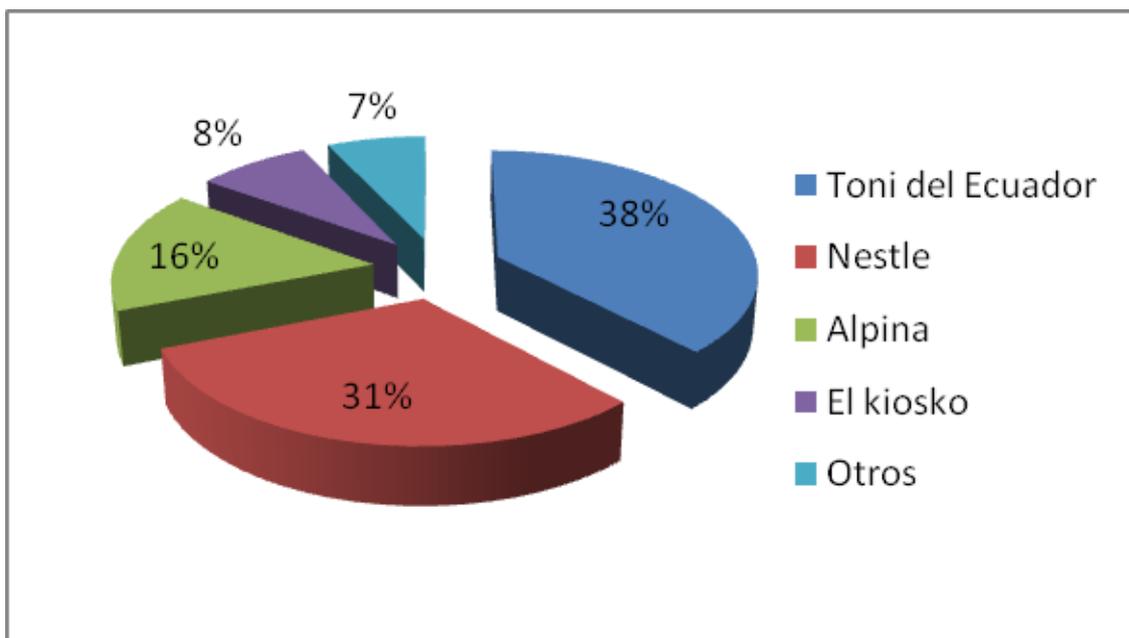
Tabla No. 2.7 Ventas Industria del Yogurt en Quito Al 31 de diciembre del 2009

Empresa Participante	Ventas	
	En miles de US\$	%
Toni del Ecuador	16,344	38%
Nestle	13,334	31%
Alpina	6,882	16%
El kiosko	3,441	8%
Otros	3,011	7%
Total	43,012	100%

Fuente: Artículo de consultoría Price Waterhouse Coopers Ver Anexo A3

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 2.3 Participación de mercado Industria del Yogurt



Fuente: Artículo de consultoría Price Waterhouse Coopers Ver Anexo A3
Elaborado por: El Autor

Como podemos analizar la industria de la bebida del Yogurt es muy atractiva debido a que constituyen US\$43 millones en total generados en el año 2009 de los cuales Productos Toni con ventas de 16 millones correspondientes un 38% liderando la industria seguido por Nestle con ventas de 13 millones con un 31% de participación seguidas por Alpina con un 16%, productos el Kiosko 8% y otras empresas entre las cuales se dividen el 7% restante del mercado.

Debido a que el proyecto en cuestión es de una empresa nueva, se ha determinado conveniente utilizar el método cualitativo de pronóstico de ventas de participación de mercado que según Stanton William consiste en decidir captar un porcentaje del total de las ventas generadas en el mercado teniendo en cuenta los recursos e inversión del proyecto⁹.

Con estos antecedentes queda claro que la industria a la que se entrará a competir es muy atractiva ya que son US\$43 millones por los cuales compiten las empresas de la misma y tomando en cuenta las capacidades logísticas,

⁹ Stanton, William. (2004): Fundamentos de Marketing. McGraw Hill. p. 188.

capacidad de producción, inversión, publicidad y de que el producto que se va ingresar va a ser totalmente nuevo en el mercado, se estima ingresar al mismo con unas ventas correspondientes al 0.25% del total generado en el año 2009, lo cual representa US\$107,530 para el primer año.

Se seleccionó este porcentaje debido a que el 7% del mercado se encuentra conformado por empresas pequeñas de similar inversión y características y se concluyó por lo tanto que es muy alcanzable abarcar dicho porcentaje de participación del mercado debido a que el producto es nuevo y se ganará participación de todos los competidores que conforman el mismo.

Para proyectar a los siguientes años se consideró una tasa de crecimiento del 10% de acuerdo a los objetivos planteados en el Capítulo 1. Dichas cifras se detallan a continuación:

Tabla No. 2.8 Ventas proyectadas

2011	2012	2013	2014	2015
107,530	118,283	130,111	143,122	157,435

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Además en las encuestas realizadas a los potenciales clientes en la pregunta 19 se consultó a los encuestados sobre su intencionalidad de compra lo cual reflejó que 374 personas contestaron la cantidad aproximada que comprarían del producto mensualmente lo cual alcanza una suma de 5,181 unidades, los restantes 26 corresponde a respuestas descartadas por la pregunta filtro.

Lo cual indica que en promedio los consumidores comprarían 13 unidades del producto mensualmente, indicador que reafirma la aceptación del mismo en el mercado e indica que la meta de captar el 1% del mercado es muy alcanzable.

2.5 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que el mercado de las bebidas lácteas es un mercado atractivo en el cual existe un mercado amplio y que tiene la costumbre de adquirir regularmente este tipo de productos, existen empresas bien posicionadas en cuanto a marca en el mercado pero cabe recalcar que estas serán productos sustitutos del morocho de dulce, además se pudo observar que la competencia entre las empresas existentes no se encuentra enfocada en el precio sino más bien en la diferenciación de sus productos lo cual es positivo debido a que no se pone en riesgo la rentabilidad de los mismos en el proceso competitivo.

CAPITULO III

3 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing, esta es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Esta herramienta nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto.

Según Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".¹⁰

Además se determinara las condiciones necesarias para favorecer el intercambio entre las dos partes que ambas resulten beneficiadas, lo más importante en la elaboración de este plan consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro del proyecto, basándose para ello en las respuestas que ofrece a las demandas del mercado, y que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Se debe comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo para obtener beneficio y en tal razón se determinarán las estrategias a ser elegidas para penetrar, expandirse y mantenerse en una buena posición dentro del mercado.

¹⁰ Kotler, Philip. (2001): Dirección de Mercadotecnia. México: McGraw Hill. p. 7.

3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

En el presente capítulo se realizará un análisis de los factores que determinarán las estrategias de Marketing a implementar en el negocio para lo cual se tomarán en cuenta aspectos los analizados en los capítulos anteriores lo cual nos ayudara a orientar de mejor manera los esfuerzos de mercadotecnia.

En el capítulo anterior se analizó el mercado objetivo para la venta del producto morocho de dulce el cual lo constituyen los habitantes de la ciudad de Quito de 20 años en adelante de estrato socioeconómico medio, medio alto y alto que estén dispuestos a degustar del producto.

A continuación se detallan las estrategias a ser utilizadas para obtener un buen desarrollo, crecimiento y competitividad en el mercado:

3.1.1 Estrategia de Desarrollo

- **Estrategia de diferenciación:** Se implantará una estrategia de diferenciación en producto, mercado y satisfacción del cliente con la finalidad de no competir en el mercado por precio sino mas bien por los productos innovadores que son lanzados al mismo y por los procesos de captación y retención del cliente, a continuación se detallan las tácticas a utilizar para llevar a cabo esta estrategia:
 - **Táctica 1:** Lanzar un producto que es totalmente nuevo en el mercado ya que no existe un producto con similares características y se aprovechara de esta condición para ganar participación en el mismo y un espacio en la mente del consumidor.
 - **Táctica 2:** Buscar ampliar el portafolio de productos, con bienes tradicionales aceptados por el público, no comercializados ni industrializados en el mercado.

- **Táctica 3:** Desarrollar formas de publicidad para obtener más contacto con el cliente como auspicios en torneos deportivos de escuelas y colegios, dinámicas para estudiantes en los mismos establecimientos y constantemente desarrollar nuevas acciones publicitarias que puedan tener un impacto sobre los consumidores y así comunicar de manera más eficaz sobre el producto y sus beneficios y de esta manera lograr una ventaja competitiva en el mercado.

3.1.2 Estrategia de Crecimiento

- Se implantara esta estrategia para aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. A continuación se detallan las tácticas a implementar para crecer dentro del mercado:
 - **Táctica 1:** Los resultados arrojados en la investigación de mercados nos indicó que el sabor es el atributo más determinante al momento de la decisión de compra, así que de esta manera se evaluará constantemente maneras de mejorarlo y además desarrollar nuevos productos dentro de la línea de productos tradicionales ecuatorianos.
 - **Táctica 2:** Realizar un estricto control de calidad en el proceso productivo para así mantener la calidad del producto que se va a comercializar hacia los clientes y a largo plazo implantar normas ISO en los procesos.
 - **Táctica 3:** Continuar con los esfuerzos de modificación y mejora de producto para aumentar los beneficios del cliente y reducir los costos.
 - **Táctica 4:** Enfocar la publicidad en la estimulación de la demanda acentuando las características y beneficios superiores del producto, publicidad recordatoria.

- **Táctica 5:** Ampliar las capacidades de servicios postventa, desarrollar o ampliar la propia fuerza de servicio para así garantizar la satisfacción y retención de los clientes.
- **Táctica 6:** Capacitar constantemente al personal de ventas para que así estos puedan atender de manera correcta las necesidades de los clientes y ampliar el mercado con nuevos consumidores.
- **Táctica 7:** Monitorear constantemente a la demanda para así poder atender a la misma y no tener problemas de agotamiento de existencias.
- **Táctica 8:** Publicidad por medio de folletos nutricionales para incentivar al mayor consumo del producto.
- **Táctica 9:** Realizar contratos de largo plazo con clientes importantes obteniendo buenas condiciones para ambos para así lograr una mayor distribución hacia los consumidores.

3.1.3 Estrategias Competitivas

- **Estrategia de seguidor:** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia. A continuación se detallan las tácticas a implementar para competir dentro del mercado:
 - **Táctica 1:** Monitorear constantemente las estrategias de los líderes de mercado para adaptar y mejorar dichas estrategias para así obtener una mejor ventaja.

- **Táctica 2:** Identificar errores de posicionamiento de los líderes del mercado para aprovecharse de tal situación y entrar a dichos mercados y lograr una mejor posición.
- **Táctica 3:** Identificar vacíos u otros de Marketing de los líderes del mercado para aprovecharse de tal situación y diseñar programas de marketing capaces de competir y superarlos exitosamente.
- **Estrategia de especialista:** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.
 - **Táctica 1:** Monitorear constantemente la satisfacción del cliente para garantizar la retención del mismo.
 - **Táctica 2:** Aumentar frecuencia de consumo desarrollando formas nuevas y más variadas del producto.

De las estrategias antes expuestas se pondrá mayor énfasis a la de diferenciación ya que en ella radica la ventaja competitiva del producto y será de primordial importancia para poder incursionar al mercado y posicionarse en el mismo.

3.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Según Philip Kotler el precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles, se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal de distribución.¹¹

¹¹ Ibídem. p. 42.

La elección de una adecuada política de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios porque establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con este elemento estratégico que forma parte de la mezcla de mercadotecnia.

Se determinó que las principales empresas posicionadas en el mercado de bebidas lácteas como Toni, Nestlé y Alpina no compiten en el mercado con una guerra de precios, sino más bien por los atributos e innovación en sus productos y en esta manera el morocho de dulce se comercializará en un precio competitivo a sus productos sustitutos.

A continuación se muestra los precios promedios de los productos de la competencia:

Tabla No. 3.1 Yogurt (presentación de 200cc)

Competidor	Precio
Tóni del Ecuador S.A.	0,56
Nestlé S.A.	0,52
Alpina S.A.	0,54

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 3.2 Leches de sabores (presentación de 200cc)

Competidor	Precio
Toni del Ecuador S.A.	0,56
Nestlé S.A.	0,53
Alpina S.A.	0,47

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 3.3 Avenas (presentación de 250cc)

Competidor	Precio
Toni del Ecuador S.A.	0,44
Nestlé S.A.	0,54
Alpina S.A.	0,66

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

De los precios expuestos en las tablas podemos observar que los productos sustitutos con los cuales se compite tienen en el caso de las avenas un precio mínimo de US\$0,44 en el producto comercializado por la empresa Toni del Ecuador S.A. y un precio máximo de US\$0,66 en la comercializada por Alpina S.A. existiendo un rango entre dichos productos de US\$0,12.

En el caso del yogurt el precio mínimo registrado es de US\$0,52 en el producto comercializado por la empresa Nestlé S.A. y un precio máximo de US\$0,56 en el comercializado por Toni del Ecuador S.A. existiendo un rango entre dichos productos de US\$0,04.

En el caso de las leches de sabores el precio mínimo registrado es de US\$0,47 en el producto comercializado por la empresa Alpina S.A. y un precio máximo de US\$0,56 en el comercializado por Toni del Ecuador S.A. existiendo un rango entre dichos productos de US\$0,09.

Se puede observar en el análisis de precios de los productos sustitutos podemos darnos cuenta que los rangos de precios entre estos no son muy amplios debido a que la competencia entre los mismos es por atributos mas no por precio, en base a este antecedente se formuló una pregunta en la encuesta realizada la cual se expone a continuación:

Pregunta 15: ¿Teniendo en cuenta que una presentación individual (250 cc) de yogurt cuesta en promedio US\$0,58 y una de avena de la misma cantidad US\$0,68 cuanto estaría dispuesto a pagar por la bebida Morocho de dulce embasado?

Tabla No. 3.4

Respuesta	Total	%
a) De US\$0,52 a US\$0,56	87	22%
b) De US\$0,57 a US\$0,61	138	34%
c) De US\$0,62 a US\$0,68	152	38%
No aplica	23	6%
Total general	400	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Analizando los datos podemos ver que un 72% de la muestra escogió como ideal un precio superior a los US\$0,56 de tal manera que el precio optimo fijado de acuerdo a los precios de mercado de los productos sustitutos y los resultados de las encuestas como precio de venta al público es de US\$0,61 con el cual el 34% de la población estaría dispuesto a pagar y para el 38% que contesto en el rango c le resultaría muy accesible y el precio de venta al distribuidor será de US\$0,55 este tendrá un margen de utilidad del 10% y la empresa tendría un margen de utilidad del 25% puesto que el costo unitario del producto analizado en el Capitulo 9 Plan Financiero es de US\$0,41.

3.3 TÁCTICA DE VENTAS

Las ventas de la compañía se las realizaran por medio de representantes de ventas los cuales serán los encargados de atender las diferentes zonas en donde se encuentran ubicados los supermercados, delicatessen y minoristas de la ciudad de Quito, los representantes van a ser los encargados de abrir nuevos distribuidores, atender las requisiciones y entregar material publicitario que motive el consumo del producto y el trabajo de los mismos tendrá un exhaustivo monitoreo y supervisión por parte de la gerencia.

Para atender las distintas zonas de la ciudad de Quito será necesario contratar 2 vendedores los cuales atenderán el sector norte, centro y sur de la ciudad y la gerencia se encargará de la atención de los supermercados grandes.

Las ventas tendrán un comportamiento cíclico debido a que la temporada escolar en la sierra es de Septiembre a junio y en estos meses la demanda del producto será mayor. Para los meses en los cuales los estudiantes se encuentran de vacaciones se realizarán campañas publicitarias y promociones para que sigan consumiendo el producto.

A continuación se define el perfil buscado en los representantes de venta que necesitará la compañía para atender y captar nuevos clientes:

Cargo: Representantes de Ventas

Educación: Estudiante o graduado de Ingeniería Comercial, Marketing o afines.

Habilidades: Habilidad de comunicación, persuasión, desenvolvimiento en público y liderazgo efectivo.

Experiencia: mínimo 3 años de trabajo en una industria similar

Remuneración mensual: US\$240 más US\$60 de movilización

Comisiones: 2% de la cartera recuperada en el mes.

3.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La política de la empresa estará enfocada a retener al cliente cumpliendo sus expectativas en servicio, tiempos de entrega y se realizaran descuentos por volúmenes de compra, además se aceptaran devoluciones del producto caducado con previa verificación.

Además se realizarán constantes monitoreos de satisfacción con el cliente con el fin de determinar si el trabajo realizado se encuentra de acuerdo a las expectativas del mismo e identificar oportunidades para obtener una mejora continua en el servicio y retener la fidelidad del cliente.

Adicionalmente se garantizará a los distribuidores un producto en las mejores condiciones y ellos podrán devolver productos que se encuentren con defectos

de producción con previa verificación y comunicación a Gerencia para emplear los correctivos necesarios.

3.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se utilizara la promoción de ventas directas en los distribuidores por medio de material POP como afiches, vallas, mesas, folletos de nutrición, además se realizarán descuentos por volumen de compras además se premiará a los distribuidores que registren un nivel de compras más elevados con unidades extras y material adicional, también se realizarán degustaciones de producto en los supermercados del país en donde se realizarán promociones y descuentos para motivar a la compra del producto.

Adicionalmente se realizarán visitas a escuelas y colegios de la capital en los cuales se realizarán juegos deportivos, dinámicas y se obsequiaran muestras de los productos a los estudiantes para que prueben el producto y se entregará materiales publicitarios tales como reglas, esferos, libretas, etc.

3.6 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución a utilizar es por medio de ventas a los grandes supermercados, delicatesen, minoristas y bares de escuelas y colegios de la ciudad de Quito.

Los agentes de ventas tendrán que visitar a los distribuidores donde receptaran la orden de pedido, esta debe ser entregada en las oficinas administrativas en donde se procesarán las ordenes para su despacho, una vez procesada la orden se despachará la mercadería por medio del camión propio de la empresa hacia donde los clientes con las respectivas guías de remisión y facturas en la cual el cliente deberá registrar su firma de conformidad y recepción.

A continuación se presenta un diagrama de la cadena de distribución:

Gráfico No. 3.1 Diagrama de la cadena de distribución



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

En cada punto de la cadena de distribución se monitoreará que exista una fluidez apropiada con el fin de garantizar que el producto siempre llegue al consumidor final en buen estado y tiempo de entrega.

A continuación se presenta un estudio de los principales distribuidores que se encuentran localizados en la ciudad de Quito:

3.6.1 Supermercados

CORPORACIÓN LA FAVORITA

Constituye uno de los grupos corporativos de mayor renombre y trascendencia en el país ya que dentro de este se encuentran en varios negocios muy exitosos tales como Supermercados, artículos de construcción y ferretería, productos eléctricos y para el hogar, librerías, tiendas para niños y artículos navideños.

Corporación Favorita es dueña de los supermercados más grandes del país tales como Supermaxi, Megamaxi y Akí supermercados, a continuación se presenta una descripción de tales almacenes:

SUPERMAXI

Supermaxi es la cadena de supermercados más grande del país con 55 años de experiencia. Cuenta con 10 locales en Quito y 28 a nivel nacional en los que

oferta más de 16.000 ítems para satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Ofrecen productos y servicios de óptima calidad, brindando la mejor atención al cliente y precios justos.

MEGAMAXI

Megamaxi es el primer hipermercado del país, que además del servicio de supermercado cuenta con secciones de ropa, electrodomésticos, audio y video, ferretería, entre otros. Tenemos 3 locales ubicados en Quito y 9 en total en el resto del país.

AKÍ

Súper Despensa Akí es una sólida cadena de supermercados, que nació pensando en ofrecer la mayor variedad de productos a los precios más bajos del mercado, a todo el pueblo ecuatoriano.

Posee 10 locales en la ciudad de Quito y un total de 33 locales todo el país tiene una amplia oferta de productos que incluye abastos, electrodomésticos, juguetes, artículos para el hogar, higiene y belleza.

CORPORACIÓN EL ROSADO

La cadena de autoservicio de Importadora El Rosado le ofrece cobertura en 26 locales de Mi Comisariato, 9 Hipermercados, 12 locales de Mi Juguetería, 12 tiendas por departamento de Rio Store, 10 Locales de Ferrisariato, 10 complejos Supercines.

Sus locales están ubicados en Guayaquil, Quito, Machala, Manta, Portoviejo, Salinas y Milagro. En cada uno de estos locales se puede encontrar una gran variedad de artículos nacionales e importados: comestibles, ropa, calzado, juguetes, herramientas, muebles entre otros artículos.

SUPERMERCADOS SANTA MARÍA

Es una cadena de supermercados que tiene 10 locales en la ciudad de Quito y ha experimentado un rápido crecimiento en la capital, posee una amplia gama de productos para ofrecer y sin duda tiene un gran posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

En la actualidad Supermercados Santa María poseen sucursales en varias provincias del Ecuador y se perfila a seguir ampliando sus negocios hacia el resto del país.

Ver requerimientos de ingreso de proveedores a los grandes supermercados en Anexo A4.

MINORISTAS

En la ciudad de Quito existen alrededor de 25mil tiendas minoristas¹² de las cuales se van a atender principalmente a las ubicadas en barrios de clase media, media alta y alta de la capital en donde se encuentra el mercado objetivo del proyecto. Se manejará un crédito de 30 días con este tipo de distribuidores y se evaluará ampliaciones de la línea de crédito de acuerdo a su comportamiento.

¹² INEC. (2010): Análisis sectorial de la Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. URL <http://www.inec.gov.ec>. Descargado 29/11/2010

CAPÍTULO IV

4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

En esta etapa del proyecto ya se tiene definido las características que tendrá el producto en función de las necesidades de los consumidores y ahora en el presente capítulo se presentará las etapas que se debe realizar para que el producto pueda estar listo para ser consumido por sus potenciales clientes, a continuación se detalla las actividades necesarias para este fin:

Gráfico No. 4.1 Procesos

Proceso 1: Identificación de materiales a ser utilizado en el proceso productivo

Responsable: Equipo de trabajo

Tareas: Identificación de los materiales a utilizar en el proceso productivo, realizar cotizaciones con proveedores y determinar los precios, accesibilidad y tiempos de entrega.

Fechas: Del 30 de Agosto al 5 de Septiembre

Proceso 2: Identificación de maquinaria a ser utilizada en el proceso productivo

Responsable: Equipo de trabajo

Tareas: Identificación de la maquinaria a utilizar en el proceso productivo, realizar cotizaciones con proveedores y determinar los precios y accesibilidad y tiempos de entrega.

Fechas: Del 6 al 12 de Septiembre

Proceso 3: Determinación del proceso productivo

Responsable: Expertos en tratamientos de alimentos

Tareas: Definición óptima del proceso productivo.

Fechas: Del 13 al 27 de Septiembre

Proceso 4: Determinación de preservantes a aplicar al producto

Responsable: Expertos en tratamientos de alimentos

Tareas: Definición de los preservantes a ser utilizados en el producto.

Fechas: Del 13 al 27 de Septiembre

Proceso 5: Pruebas del producto

Responsable: Expertos en tratamientos de alimentos

Tareas: Pruebas de conservación del producto.

Fechas: Del 13 al 27 de Septiembre

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta un diagrama de Gantt, con el cronograma de las actividades a realizar:

Tabla No. 4.1 Diagrama de Gantt, Cronograma de Actividades

#	Actividad	Responsable	Mes 1			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1	Identificación de materiales a ser utilizado en el proceso productivo	Equipo de trabajo	X			
2	Identificación de maquinaria a ser utilizada en el proceso productivo	Equipo de trabajo		X		
3	Determinación del proceso productivo	Expertos en tratamientos de alimentos			X	X
4	Determinación de preservantes a aplicar al producto	Expertos en tratamientos de alimentos			X	X
5	Pruebas del producto	Expertos en tratamientos de alimentos			X	X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Debido a que el proyecto no demanda de maquinaria demasiado sofisticada para su elaboración, sino mas bien posee un proceso tradicional, el principal riesgo que afronta el desarrollo del nuevo producto es el no encontrar el preservante adecuado para el tratamiento de este ya que debe prolongar el tiempo de expiración del producto hasta tener una duración de un año y que el sabor del mismo no se vea afectado.

Para mitigar este riesgo se contratará a una compañía experta en el manejo de alimentos la cual realizará todas las pruebas necesarias para poder encontrar el preservante adecuado para el producto.

4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

Se realizará un constante monitoreo de control de calidad del producto y se buscará nuevos procesos más eficientes para el proceso productivo dando como resultado un producto de mejor calidad a menores costos.

Para la introducción de la bebida al mercado se planea incursionar con la bebida del morocho de dulce con el sabor natural, a partir del segundo año se planea ampliar la gama de productos con la bebida morocho de dulce con fortalecimiento en calcio, endulzado con Splenda en presentación dietética y con sabores tales como frutilla, vainilla y chocolate.

4.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

A continuación se detalla los costos proyectados en cada una de las etapas de desarrollo del producto los cuales serán como se detalla:

Gráfico No. 4.2 Costos Proyectados

Proceso 1: Identificación de materiales a ser utilizado en el proceso productivo

Proceso 2: Identificación de maquinaria a ser utilizada en el proceso

Remuneración equipo de trabajo: US\$250

Proceso 3: Determinación del proceso productivo

Proceso 4: Determinación de preservantes a aplicar al producto

Proceso 5: Pruebas del producto

Honorarios profesionales: US\$300

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

4.5 PROPIEDAD INTELECTUAL

La bebida del morocho de dulce se encontrará debidamente patentada e inscrita en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual con el fin de patentar la fórmula, el proceso de producción, isotipo, marca, logos, diseño de etiqueta y colores utilizados en la misma para así que estos elementos del producto se encuentren protegidos por la Ley de Derechos de Autor, además en el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, contempla que “el derecho de toda persona a la protección de los intereses morales y materiales que se derivan de la autoría de las producciones científicas, literarias o artísticas “ y de esta manera proteger dichos elementos de posibles plagios.

CAPITULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para el proceso productivo la compañía constará con una planta en la que se elaborará la bebida a comercializar, para la elaboración del morocho de dulce embasado no se necesita un proceso productivo complejo ni maquinaria muy especializada más bien el proceso es artesanal.

Para la producción de la bebida es necesario constar con la siguiente materia prima que a continuación se detalla:

- Morocho
- Leche
- Especias
- Azúcar
- Conservantes
- Envase
- Etiqueta

A continuación se realiza un análisis de cada materia prima necesaria para la producción:

Morocho: Este es un grano cultivado en la región de la sierra, principalmente en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua, y es ampliamente comercializado por los mercados mayoristas de la ciudad de Quito, además este grano posee una particularidad de al ser un grano seco este puede ser almacenado por largos períodos sin que este se pudra.

En la actualidad se puede adquirir el morocho a los comerciantes mayoristas de la ciudad quienes comercializan el quintal a un precio de US\$33 hasta US\$30 según información proporcionada por la administración del Mercado Mayorista de Quito además el morocho es un grano de producción constante, no tiene temporadas en las que su precio se eleve o disminuya.

Leche: Este constituye un elemento fundamental para la producción de la bebida, en el Ecuador actualmente existen 4 compañías productoras principales de leche en donde se puede adquirir esta materia prima, a continuación se presenta varios antecedentes de dichas empresas:

ANDINA

Una de las empresas más industrializadas en Ecuador es Andina. Durante sus 25 años de experiencia en el mercado lácteo, siempre ha mantenido una relación directa con los ganaderos, trabajan sólo con ordeña mecánica y cuentan en sitio con tanques fríos para que la leche tenga una excelente calidad.

Andina tiene una producción de aproximadamente 110 mil litros de leche diarios, cantidad que se divide en sus diversas líneas de producción: leche UHT en cartón y funda, entera, semidescremada y light, y yogurt. Esta empresa pertenece al Grupo Gloria que cuenta con empresas lácteas en Perú, Bolivia, Puerto Rico, Argentina, Colombia y Ecuador.

PASTEURIZADORA QUITO

Una de las empresas grandes que incursionó de manera directa en el procesamiento de la leche UHT, es Pasteurizadora Quito, empresa que por 46 años ha formado parte de la industria láctea del país. Esta empresa que, con su Leche VITA PREMIUM —atiende el 80% del mercado en la Ciudad de Quito— está certificada bajo la norma ISO incluyendo su sistema de control

vehicular satelital, que permite conocer la localización de sus tanques y así asegurar la calidad de su materia prima.

La Pasteurizadora Quito cuenta con una materia prima de la mejor calidad, debido a una tecnología de última generación que va desde el asesoramiento en la finca, manejo de ganado, ordeño mecánico, enfriamiento y transporte de la leche.

REY LECHE

Agrícola Ganadera Reysahiwal es una empresa relacionada del Grupo Wong Ecuador es la que se dedica a la producción de esta leche con la cual se ha posicionado entre los líderes de la industria lechera en el país. Esta compañía posee dos plantas de procesamiento, ubicadas en zonas de producción lechera importantes, cuentan con tecnología de punta en todas sus líneas, garantizando la estandarización y calidad de sus procesos.

AGR ofrece además una amplia gama de productos lácteos. Como parte de su estrategia de diversificación comercializa además néctares, macadamia y arroz.

ECUALAC

Equalac es ejemplo de una empresa lechera mediana. “La empresa nació en 2004, por la necesidad de procesar la leche que producíamos y entregar productos de calidad al mercado ecuatoriano”, comenta la señora Ana Yolanda Suárez, propietaria de la empresa.

La producción diaria de Equalac es de 35 mil litros de leche diarios en total; de esta cantidad 5 mil litros se destinan para procesar derivados como el yogurt y quesos, y los 30 mil restantes se utilizan para leche UHT ultra pasteurizada en

funda. Los productos de Ecuallac son distribuidos directamente por la empresa a provincias como Pichincha, Imbabura, Esmeraldas, Guayas y Manta.

A continuación se presenta una tabla con una comparación de costos, tiempos de envío y cantidades mínimas de pedidos de entre estas empresas.

Tabla No. 5.1 Proveedores de Leche Pasteurizada

Empresa	Costo por litro	Tiempo de entrega	Pedido mínimo
Andina	0.70	1 día	50 Lts
Pasteurizadora Quito	0.70	1 día	50 Lts
Rey Leche	0.70	1 día	50 Lts
Ecuallac	0.69	1 día	30 Lts

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Con estos antecedentes podemos darnos cuenta que el costo al productor por cada litro de leche pasteurizada es de US\$0,70 en promedio y por tal razón se ha visto conveniente para el proyecto invertir en una máquina pasteurizadora de leche la cual pasteuriza la cantidad de 500 litros por hora y tiene un costo de US\$10,000 con la cual se podría adquirir la leche directamente a los productores a un costo de US\$0,39 según el último acuerdo decretado por el ministerio de agricultura en el mes de abril del año 2010, y por medio de esta inversión se logrará una notable reducción de costos en esta materia prima.

Especias: Para la elaboración del morocho de dulce es necesario utilizar especias tales como la canela y muy poco de clavo de olor, las cuales son indispensables para el sabor de la bebida pueden ser adquiridas en el mercado mayorista de la ciudad de Quito al costo de US\$4,80 la libra en el caso de la canela y US\$3,90 la libra en el caso del clavo de olor.

Azúcar: El azúcar es comercializado en el mercado mayorista de la ciudad de Quito a un Precio de US\$35 por quintal.

Preservantes: Estos insumos son de vital importancia para la elaboración de la bebida ya que con estos el alimento puede ampliar su período de duración sin modificar el sabor, el preservante natural que se requiere es el Sorbato de potasio el mismo alarga el tiempo de vida útil del producto acompañado del proceso de pasteurización a un año y el cual es comercializado por las siguientes empresas:

A continuación se presenta una descripción de las empresas que se puede trabajar para obtener dicho preservante:

ADITMAQ.- Es una compañía que posee una red comercial con 5 oficinas en tres países, que cuenta con profesionales y colaboradores con amplia experiencia en la industria de alimentos que además representa a más de 25 empresas con gran prestigio a nivel mundial. Aditmaq dispone de un Departamento de Investigación y Desarrollo, de un Laboratorio y planta de mezclas para la fabricación de producto propio, y para atender la demanda de sus clientes.¹³

GRANOTEC: Es una compañía que se dedica a los siguientes negocios, Ingredientes y Nutrientes, Transferencia Tecnológica, Servicios de Laboratorio y Equipamiento para el Control de Calidad y que cuenta actualmente con oficinas en siete países.¹⁴

SOLVESA: Ecuatoriana de Solventes S.A inicia sus actividades en 1976 como distribuidor local para después convertirse en una empresa líder en Importación y Exportación de productos químicos. La dirección del negocio está enfocada a proveer productos para usos desde Industriales hasta Agrícolas. Posee un inventario de gran variedad de productos químicos con 24 subdivisiones que la

¹³ ADITMAQ. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.aditmaq.com>. Descargado 08/12/2010

¹⁴ GRANOTEC. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.granotec.com>. Descargado 08/12/2010

industria demanda como farmacéutica, alimenticia, curtiembre, limpieza, cosméticos, pintura, textiles, etc.

A continuación se presenta una tabla con una comparación de costos, tiempos de envío y cantidades mínimas de pedidos de entre estas empresas.¹⁵

Tabla No. 5.2 Proveedores de preservante

Empresa	Costo por kilo	Tiempo de entrega	Pedido mínimo
ADITMAQ	0.34	24 horas	1 saco de 25 kg
GRANOTEC	0.34	48 horas	1 saco de 25 kg
SOLVESA	0.32	48 horas	1 saco de 25 kg

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Envase: Constituye un elemento muy importante en la presentación del producto, como resultado de las encuestas realizadas obtuvimos que los consumidores prefieren que el producto tenga un envase de plástico cilíndrico con un 37% y en envase tetra pack con un 39%, sin embargo considerando la funcionalidad de los mismos, se considera que el envase de plástico cilíndrico es el más apropiado para la presentación del producto puesto que en el cliente puede consumir de mejor manera los granos de morocho que se encuentran en la bebida.

Con estos antecedentes se presenta un estudio de los principales proveedores de dichos envases en el país y se comparan los beneficios y desventajas de sus servicios:

EMPAQPLAST: Se creó en Quito, Ecuador en el año de 1992 para atender las necesidades de los fabricantes de aceites comestibles y productos de limpieza localizados en la sierra. Debido al crecimiento acelerado de la empresa esta incursionó en las áreas de soplado, inyección, extrusión, coextrusión, e impresión. En tan solo una década han llegado a ser una de las empresas con

¹⁵ SOLVESA. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.solveaecuador.com>. Descargado 08/12/2010

más alta tecnología e infraestructura lo cual se ha convertido en una de las fábricas de plásticos más grandes a nivel nacional; todos sus productos están certificados y son aptos para envasar productos de consumo humano.

La empresa se encuentra ubicada en la siguiente dirección km 2½ vía Sangolquí Amaguaña (entre AVON y Chaide & Chaide) y la empresa provee el producto directamente a las instalaciones del cliente.¹⁶

FADESA: Este es un grupo empresarial que cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial. Es uno de los conglomerados empresariales más grandes e importantes del Ecuador, concebido con una visión muy clara por parte de sus fundadores: ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social.¹⁷

La empresa se encuentra ubicada en la siguiente dirección km 2½ Quimiag OE 2-255 y Teniente. Hugo Ortiz y la empresa provee el producto directamente a las instalaciones del cliente.

TECNOPLAST: La empresa fue constituida en el año 1971 desde sus inicios manejó altos índices de productividad y participación en el mercado de industrias plásticas, por considerarse una de las empresas pioneras en la fabricación de todo tipo de preformas, envases plásticos en sus líneas: Doméstico (lavacaras, tinas, reposteros, etc.), Cosméticos (Shampoo, Cremas, etc.), Farmacéutico (Muestras para laboratorios, talco, etc.), Industrial (Lubricantes, Agroquímicos) Geomembranas (camaroneras), Bebidas, Comestibles (tarrinas, botellas plásticas, aceite, condimentos, etc.).¹⁸

¹⁶ EMPAQPLAST. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.empaqplast.com>. Descargado 08/12/2010

¹⁷ FADESA. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.fadesa.com>. Descargado 08/12/2010

¹⁸ TECNOPLAST. (2010): Información Institucional. URL: <http://www.tecnoplast.com.ec>. Descargado 08/12/2010

A continuación se presenta una tabla con una comparación de costos, tiempos de envío y cantidades mínimas de pedidos de entre estas empresas.

Tabla No. 5.3 Proveedores de envases

Empresa	Costo por unidad	Tiempo de entrega	Pedido mínimo
EMPAQPLAST	US\$0.038	24 horas	1200 unidades
FADESA	US\$0.041	24 horas	1000 unidades
TECNOPLAST	US\$0.03	24 horas	1000 unidades

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Etiquetas térmicas: Este constituye un material muy importante para el producto ya que el diseño de esta hará que el producto sea vistoso para el consumidor y deposite la atención en el mismo e influya en el proceso de compra por parte del consumidor.

Existen gran variedad de proveedores de etiquetas térmicas dentro del país, entre las principales destacan IMPRESUM S.A., EDIMPORT S.A. y ETIQUETEX S.A. a continuación se presenta una tabla con una comparación de costos, tiempos de envío y cantidades mínimas de pedidos de entre estas empresas.

Tabla No. 5.4 Proveedores de Etiquetas

Empresa	Costo por unidad	Tiempo de entrega	Pedido mínimo
IMPRESUM S.A.	US\$0.015	24 horas	1000 unidades
EDIMPORT S.A.	US\$0.018	24 horas	1000 unidades
ETIQUETEX S.A.	US\$0.018	24 horas	1000 unidades

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

5.2 CICLO DE OPERACIONES

A continuación se detalla los siguientes pasos del proceso productivo para la elaboración del morocho de dulce:

Paso 1: El proceso inicia con la recepción y clasificación de la materia prima, se escoge la cantidad a utilizar de el cereal y se procede a lavarlo con abundante agua, una vez lavado se debe dejar remojar en agua por 8 horas o más para que el grano se hidrate y arroje el liquido natural el cual es fundamental para lograr la consistencia y sabor de la bebida, la proporción del liquido natural es de media libra de morocho por cada litro de agua.

Paso 2: Una vez realizado el proceso de hidratación del grano el segundo paso consiste en hervir el grano agregando canela en la misma agua que se lo dejo remojar por aproximadamente 20 minutos.

Paso 3: Se procede a hervir la leche en los tanques de pasteurización los cuales alcanzan una temperatura de 70 grados centígrados y bajan drásticamente de temperatura a 5 grados centígrados.

Paso 4: Una vez hervido el grano se agrega la leche pasteurizada en una proporción de por cada litro de morocho con agua un litro de leche y se deja hervir el producto por 10 minutos hasta que tenga la consistencia adecuada.

Paso 5: Una vez mezclado el morocho cocinado con la leche pasteurizada se procede a agregar el Sorbato de potasio en una relación de 0.05% por cada litro de bebida.

Paso 6: Se procede a colocar la bebida en los embases plásticos todavía estando caliente y a sellarlos con aluminio y se los remoja en agua a temperara ambiente con lo cual se logra un segundo proceso de pasteurización con lo que se garantiza la caducidad de un año a la bebida.

Paso 7: Se procede a secar los envases y a colocarles la etiqueta y a agruparlos en paquetes de 6 unidades con cobertura plástica.

Paso 8: Lista ya la bebida esta es almacenada en bodega y no es necesaria su refrigeración si el envase se encuentra cerrado.

Aproximadamente el proceso productivo para realizar 4,000 unidades del producto lleva 13 horas a continuación se muestra el tiempo estimado por actividad:

Tabla No. 5.5 Tiempos en procesos

Procesos	Tiempo
Recepción y clasificación	40 min
Lavado del morocho	1 hora
Remojo	8 horas
Hervir el grano en agua	20 min
Pasteurización de la leche	40 min
Mezcla del morocho con la leche	10 min
Agregar preservante y mezclar	10 min
Envasado	2 horas
Segunda pasteurización	20 min
Etiquetado y agrupación en paquetes de 6 unidades	1 hora
Traslado a Bodega	40 min

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Se puede analizar que el proceso que lleva más horas es el de remojo el cual se lo realizará al finalizar las jornadas de los trabajadores, es decir el tiempo efectivo que los empleados invertirán en la producción es de alrededor de 7 horas estimado.

El paso que lleva más tiempo y es indispensable para la producción constituye el remojo del grano por 8 horas, este proceso es muy importante para que la bebida tenga el sabor y consistencia adecuada y en este proceso se puede presentar un posible cuello de botella puesto que todos los días al finalizar la jornada se debe dejar el grano remojando para que al siguiente día al comenzar la jornada ya se encuentre el grano hidratado y listo para ser

cocinado, de no ser así se pierde mucho tiempo y no se podría avanzar si se lo deja remojo durante la jornada.

La capacidad máxima de la planta va a ser de 300 Lt de producción diarias con lo cual se podrá producir 1,200 unidades de 250 CC cada una, a continuación se presenta una tabla con el análisis de producción para poder cubrir la meta de unidades que deben ser vendidas al año:

Tabla No. 5.6 Análisis Capacidad de Planta

Ventas	US\$107,530
Precio de venta al distribuidor	US\$0.55
Unidades vendidas al año	195,509
Unidades vendidas al mes	16,292
Unidades producidas al día	815
Capacidad Máxima planta	2,000
% capacidad utilizada	41%
% capacidad libre	59%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como resultado del análisis se deben producir alrededor de 815 unidades de 250cc diarias para cumplir con la meta de ventas, con lo cual se ocupa la capacidad del 41% de producción y se tiene un rango de 59% para cumplir en caso de excesos de demanda lo que representa que se pueden producir 1,185 unidades de 250 CC en caso de que así ocurra.

Como último paso en la cadena de distribución logística tenemos a la entrega del producto a los distribuidores lo cual se va a manejar de la siguiente manera; se receptorán las ordenes de pedido de los clientes que son recaudadas por parte de los ejecutivos de ventas y las ordenes de pedido enviadas directamente por los clientes ya sean vía fax o e-mail, se analizará su situación crediticia y en caso de ser favorable se procede a enviar la orden al cliente al siguiente día de procesada la orden por medio de los camiones distribuidores de la empresa.

El consumo del producto tendrá un comportamiento estable la mayoría del tiempo debido a que en los meses de septiembre a julio los estudiantes de escuelas y colegios de la ciudad de Quito se encuentran en clases y solo en el mes de agosto la demanda disminuiría un poco para lo cual se realizarán promociones y publicidad para fomentar el consumo en casa.

Ver flujograma del proceso productivo para la elaboración de 815 unidades de 250cc en un día tomando en cuenta costos directos e indirectos de mano de obra, materia prima y de fabricación en el anexo A5.

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Es necesario realizar un análisis sobre la capacidad de producción de nuestros equipos a utilizar dentro del proceso productivo determinar la capacidad máxima y óptima de producción y evaluar si el equipo satisface los niveles de producción apropiados.

Tabla No. 5.7 Maquinaria de Producción

Equipo	Costo unitario	Capacidad de producción	Cantidad necesaria	Costo total
Pasteurizadora de leche	10,000	500 lt por hora	1	10,000
Cocina Industrial 3 fogones grandes	870	300 lt por hora	1	870
Congelador de 2 metros cuadrados	800	2,000 litros	1	800
Empacadora	800	2,000 unidades al día	1	800
Ollas Industriales y Utensillos de cocina	500	1,000 lt por hora	1	500
Total				12,970

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Cocina Industrial 3 fogones: Esta cocina se encuentra en capacidad de tener 3 ollas de 400 lt cada una en funcionamiento, es decir se puede tener 1,200 lt de producción en la maquina y considerando que la producción estimada diaria

va a ser de 1,000 lt diarios la maquina se encuentra en la total capacidad para lograrlo.

Congelador de 2 metros cuadrados: Este equipo tiene la capacidad de almacenar 2,000 lt de capacidad con lo cual se puede almacenar los 2,000 lt de leche necesarios para la producción semanal con lo cual se podrá cumplir con el presupuesto de ventas.

Empacadora: esta máquina tiene la capacidad para empacar 5,000 unidades diarias con lo cual podrá se podrá cumplir con la meta de producción diaria.

Ollas Industriales y menaje de cocina: Se contará con 5 ollas industriales de acero inoxidable de 400 lt de capacidad cada una para llevar a cabo el proceso de producción estas deberán ser reemplazadas cada 6 meses.

Tabla No. 5.8 Capacidad por Maquina

Equipo	Capacidad de producción máxima diaria	Capacidad de producción optima diaria	% capacidad libre
Pasteurizadora de leche	4,000 lt	1,000 lt	75%
Cocina Industrial 3 fogones	3,600 lt	1,000 lt	72%
Congelador de 2 metros cuadrados	2,000 lt	500 lt	75%
Empacadora	5,000 unidades	1,000 unidades	80%
Ollas Industriales y menaje de cocina	3,600 lt	1,000 lt	72%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como podemos observar en la tabla la capacidad de la maquinaria esta utilizada en alrededor de un 20%, dejando un 80% para ocasiones en que se necesite producir más y que además soporte la expansión de la compañía en los años futuros.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones necesarias para poder llevar a cabo el proyecto constan de un área de bodega, área destinada para la planta de producción y área para las oficinas del personal administrativo y de ventas. La planta deberá tener una superficie total de 150 metros cuadrados en los cuales se distribuirá un área de bodega en donde se recibirán las materias primas para la elaboración, una vez recibidos estos materiales tienen que pasar a producción para el proceso de elaboración y posteriormente ser enviados a almacenamiento en donde los productos van a estar listos para la venta y pueden ser embarcados en el camión para ser enviados hacia los clientes y además se necesitará una pequeña área para oficinas del personal administrativo y de ventas, ver planos del área de producción y administrativa en Anexos A6.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La planta, bodega y oficinas de la Compañía tendrán lugar en el sector norte de la ciudad en el sector de Industrial de Calderón debido a que desde este sector se podrá abastecer de mejor manera a los supermercados ubicados en el norte de la ciudad.

El tamaño de las instalaciones de la compañía se prevé que sea de 150 metros cuadrados distribuidos en una sola planta en donde se destinen 30 mts. a el área de bodega para el correcto almacenamiento y custodia de la materia prima y producto terminado, el área de producción deberá tener una superficie de 80 mts. en donde estarán ubicadas la maquinaria y equipos y desarrollarán sus funciones el personal del departamento de producción y 40 mts. para el personal administrativo la cual será distribuida en tres oficinas una para el Gerente General, otra para asistencia de gerencia y otra para el personal de ventas en donde se evaluarán constantemente el desempeño del personal y se

tratarán asuntos para obtener una mejora continua y retener y ampliar constantemente nuestro mercado.

La empresa deberá contar con el siguiente personal para sus operaciones.

Tabla No. 5.9 Personal necesario

Cargo	Departamento	# de empleados
Gerente General	Gerencia General	1
Asistente de Gerencia	Administración	1
Agentes de ventas	Comercial	2
Jefe de bodega	Logística	1
Jefe de producción	Producción	1
Operarios de producción	Producción	2
Chofer	Logística	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

La empresa contará con 3 personas dentro del departamento de producción los cuales van a ser los encargados de realizar todas las etapas del proceso productivo.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Para la logística de inventarios la Compañía se encargará de producir 1,000 lt de producto diario, con lo cual se podrá abastecer con la producción para poder cumplir con las ventas presupuestadas.

Además se controlará que los productos despachados estén en función de su producción debido a que los productos tienen 1 año de caducidad y la empresa tiene que tener precauciones al respecto.

Además se manejarán márgenes del 5% de más en la producción para poder responder a algún exceso de demanda en un momento determinado.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Como aspectos regulatorios se tendrá que sacar los permisos municipales de la patente, permiso de bomberos, permiso del ministerio de salud pública y permiso del SRI. Además el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito contempla que las plantas de producción deben encontrarse en las zonas industriales de la ciudad y deben tener recursos tales como ducto de escape de gases, una salida de emergencia, estar dotada con extintores y artículos de primeros auxilios, todos estos requisitos y los permisos antes detallados serán realizados para la instalación de la planta de producción.

A continuación se detallan los requisitos que se deben cumplir para sacar dichos permisos:

5.7.1 Registro Único de Contribuyentes

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria.

“Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador”.¹⁹

5.7.2 Patente Municipal

Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patentes municipales

¹⁹ Servicio de Rentas Internas. (2010): Guía tributaria 2010. URL: www.sri.gov.ec. Descargado 9/12/10

se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial.

5.7.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento²⁰

Faculta el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario.

5.7.4 Certificado del Cuerpo de Bomberos

“En el Distrito Metropolitano de Quito es obligatorio obtener el certificado, para lo cual es necesario contar con un extintor y pagar un valor económico que depende del local comercial”.²¹

5.7.5 Registro Sanitario

“Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo”.²²

El incumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

²⁰ Ministerio de Salud Pública. (2010): Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento del MSP. Acuerdo Ministerial 818. URL: <http://www.msp.gob.ec>. Descargado 9/12/10

²¹ Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (2010): Permisos de Funcionamiento 2010. URL: <http://www.bomberosquito.gov.ec>. Descargado 9/12/10

²² Leopoldo Izquieta Pérez. Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical. Control Sanitario. URL: <http://www.inh.gov.ec>. Descargado 9/12/10

5.7.6 Marcas

Si se desea poner un nombre o logo a los productos alimenticios, farmacéuticos o ropas, debe hacer un trámite en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) ubicada en la ciudad de Quito (Avda. La República 396 y Almagro, edificio Fórum, teléfono 2508 000), con jurisdicción a nivel nacional.²³

Ver los detalles de los trámites necesarios para la obtención de dichos permisos en Anexo A7.

²³ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2010): Formato de solicitud de Patentes. URL: <http://www.iepi.gob.ec>. Descargado 9/12/10

CAPITULO VI

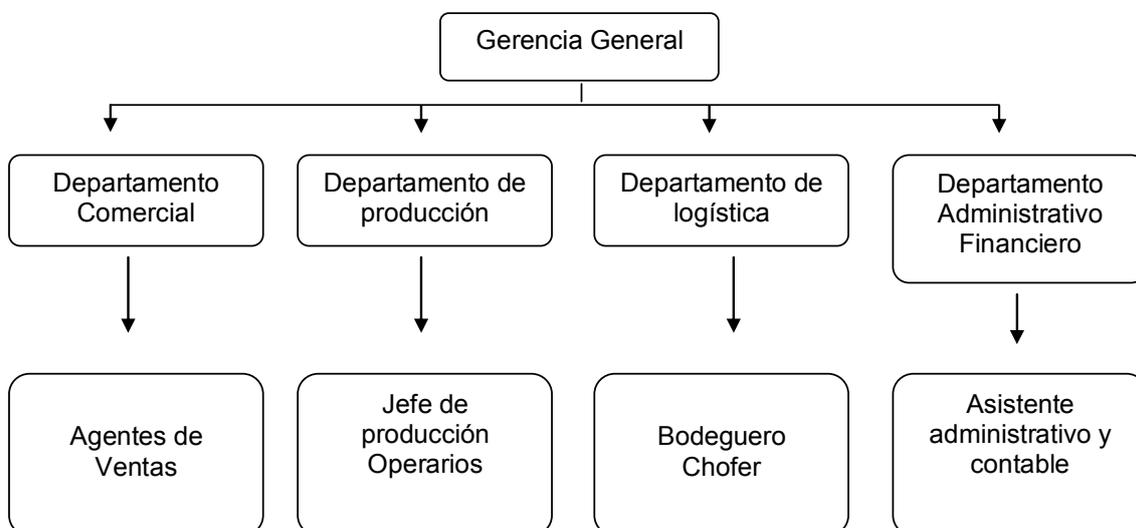
6 EQUIPO GERENCIAL

La Compañía en sus inicios contara con una estructura organizacional pequeña, la Gerencia General será la encargada de administrar los recursos de manera eficiente y efectiva para garantizar el crecimiento sostenido del negocio.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía estará estructurada como se muestra en el siguiente organigrama:

Gráfico No. 6.1 Organigrama



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Es de vital importancia definir claramente el alcance de las actividades de los funcionarios claves de la compañía ya que en base al desempeño de los

mismos se encuentra plasmado el éxito o fracaso de la empresa en sus actividades.

Gerencia General.- Es el encargado de administrar de manera eficiente y efectiva los recursos de la empresa, será el responsable del cumplimiento de la misión día a día para alcanzar la visión de la compañía además de siempre estar en búsqueda de oportunidades de crecimiento de la empresa.

A continuación se definirá el perfil necesario para el Gerente General del proyecto:

Cargo: Gerente General

Educación: Ingeniero Comercial, Marketing o afines.

Habilidades: Habilidad de comunicación, persuasión, desenvolvimiento en público y liderazgo efectivo.

Experiencia: mínimo 4 años de trabajo en industrias similares

Responsabilidades: Dirigir la empresa de manera adecuada alcanzando las metas y objetivos establecidos, identificar oportunidades de mercado y optimizar los recursos para así hacer crecer y posicionar a la firma en el mercado.

Reporta a: Junta de Accionistas

Entre las principales funciones de Gerencia se encuentran las siguientes:

Funciones Comerciales:

- Realizar el presupuesto y proyección de ventas y fijar las metas y objetivos a alcanzar en el trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Monitorear el desempeño del departamento comercial, monitorear la satisfacción de los clientes realizar visitas a los mismos con el fin de

mejorar día a día las relaciones con los comerciales y evaluar el desempeño y cumplimiento de los agentes comerciales.

- Diseñar las promociones y descuentos en ventas a realizarse decidir el momento en que se realizan y evaluar el impacto en el mercado que estas tendrán.
- Realizar los planes de comisiones e incentivos para los agentes de ventas.
- Realizar reuniones con el personal de ventas para tratar puntos importantes para cerrar nuevos negocios.
- Es el encargado de administrar el plan de capacitación de la fuerza de ventas.

Funciones de Producción:

- Elaborar el presupuesto de producción y evaluar el cumplimiento del mismo
- Monitorear constantemente el proceso productivo con la finalidad de encontrar procesos más eficaces que signifiquen ahorro de tiempo y materiales.
- Estar al tanto sobre el estado de la maquinaria y sobre el cumplimiento del presupuesto de mantenimiento con la finalidad de que esta siempre se encuentre en buen estado para no tener paras en la producción por este motivo.

Funciones de Logísticas:

- Elaborar el presupuesto de compras de materia prima, verificar su cumplimiento y evaluar las variaciones que puedan existir.
- Realizar las negociaciones con los proveedores para tener beneficios en compras en cuanto a precios, plazos y tiempos de entrega.
- Analizar el stock de materia prima, producción en proceso y producto terminado que se encuentre acorde con los despachos a realizar.

Funciones Administrativas:

- Encargado de elaborar el plan estratégico de la empresa y realizar el seguimiento sobre el cumplimiento del mismo.
- Encargarse sobre las decisiones de contratación del personal.
- Estar en búsqueda de alianzas estratégicas con clientes o proveedores.
- Representar a la empresa en los eventos en que se pueda lograr alguna oportunidad de negocios.

Funciones Financieras:

- Evaluar constantemente la posición financiera y los resultados obtenidos en los períodos del año.
- Evaluar la capacidad de la compañía para la generación de flujos de efectivo
- Establecer índices financieros óptimos de operación.

- Evaluar constantemente la estructura de capital de la empresa y evaluar alternativas que agreguen valor a la misma.
- Cuantificar los impactos de las decisiones tomadas en la empresa.

6.2.1 Equipo de Trabajo

Constituyen el conjunto de personas que laboran en la empresa y ejercen sus funciones para el cumplimiento de objetivos y metas planteados por gerencia y ayudan día a día a alcanzar la Visión organizacional.

A continuación se definirá el perfil de los cargos que se necesitarán para la ejecución del proyecto:

Cargo: Agentes de Ventas

Educación: Estudiante o graduado de Ingeniería Comercial, Marketing o afines.

Habilidades: Habilidad de comunicación, persuasión, desenvolvimiento en público y liderazgo efectivo.

Experiencia: mínimo 3 años de trabajo en una industria similar

Funciones: Realizar visitas a los clientes recurrentes y captar nuevos clientes, estar atentos de lograr siempre la satisfacción del cliente, cumplir con las mallas de visitas y exceder con las metas de ventas fijadas por Gerencia General.

Responsabilidades: Mantener una buena relación con el cliente y cumplir con el trabajo de manera optima ya que estos ejecutivos representan a la compañía y por ende a su imagen.

Reporta a: Gerencia General

Cargo: Asistente administrativo

Educación: Estudiante o graduado de Ingeniería Comercial, Marketing o afines.

Habilidades: Conocimientos administrativos, manejo efectivo de las actividades, pro actividad y liderazgo efectivo.

Experiencia: Mínimo 1 años de trabajo en área administrativa.

Funciones: Ayudar a Gerencia General en el cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la empresa, preparación de presupuestos, análisis, informes y actividades contables.

Responsabilidades: Asistir a Gerencia General en la elaboración de todos los análisis necesarios y detección de problemas en la empresa.

Reporta a: Gerencia General

Cargo: Jefe de producción

Educación: Ingeniería en Alimentos

Habilidades: Manejo de alimentos, liderazgo efectivo y pro actividad.

Experiencia: Mínimo 3 años de trabajo en la industria.

Funciones: Organizar a los operarios para que realicen las actividades pertinentes al proceso productivo, supervisar todos los procesos para garantizar la calidad del producto.

Responsabilidades: Todo el proceso productivo

Reporta a: Gerencia General

Cargo: Operarios de producción

Educación: Bachiller

Habilidades: Manejo de alimentos, liderazgo efectivo y pro actividad.

Experiencia: Mínimo 1 año de trabajo en la industria.

Funciones: Realizar las funciones del proceso productivo designadas por el Jefe de producción.

Responsabilidades: Calidad en los procesos asignados

Reporta a: Gerencia General

Cargo: Bodeguero

Educación: Estudiante o graduado de Ingeniería Comercial o afines.

Habilidades: Habilidad de organizar, trabajo en equipo y liderazgo efectivo.

Experiencia: Mínimo 2 años de trabajo en un cargo similar

Funciones: Recepción de Materia Prima, Proveer de materiales necesarios al departamento de producción, llevar el kardex de inventarios y despachos de los productos y enviar reportes a Gerencia General sobre el movimiento de los inventarios.

Responsabilidades: Llevar un correcto control sobre los inventarios.

Reporta a: Gerencia General

Cargo: Chofer

Educación: Chofer profesional

Habilidades: Manejo de camiones y poseer licencia que acredite el permiso para la conducción de ese tipo de transporte.

Experiencia: Mínimo 2 años de trabajo en un cargo similar

Funciones: Realizar las entregas de los productos terminados a los clientes a tiempo.

Responsabilidades: Cumplir con las entregas programadas de productos a los clientes.

Reporta a: Gerencia General

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

La compensación para el Gerente General del proyecto va ha ser de US\$500 mensuales más un bono anual del 2% de las ventas totales de la empresa.

Los pagos a inversionistas y accionistas se realizarán de acuerdo a lo que se decida en la reunión anual del directorio de la compañía dependiendo de las circunstancias se puede capitalizar las utilidades o reparto de dividendos.

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Como políticas de contratación de personal se realizará un proceso de selección a los candidatos incluyendo pruebas psicológicas, pruebas técnicas y entrevistas con Gerencia.

El personal administrativo tendrá un sueldo fijo por realizar sus funciones y el personal de ventas un sueldo fijo más comisiones del 3% sobre la cartera recuperada en el mes

A todos los empleados de la compañía se cancelará beneficios sociales como lo estipula el código del trabajo tales como aporte patronal del seguro del IESS, decimo tercera remuneración, decima cuarta remuneración, fondos de reserva y vacaciones. Además se cancelarán horas extras a los empleados previa justificación del Jefe inmediato y aprobación de Gerencia General.

A continuación se presenta una tabla con los sueldos fijados para los distintos cargos:

Tabla No. 6.1 Sueldos Fijados

Cargo	Sueldo
Gerencia General	500
Agentes de Ventas	260
Asistente administrativo	260
Jefe de producción	300
Operarios de producción	260
Bodeguero	260
Chofer	260

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

La empresa será constituida como compañía de responsabilidad limitada y se acogerá a los lineamientos estipulados en la ley de compañías, sección V de la compañía de responsabilidad limitada capítulo 4 Derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios entre los artículos más importantes se detalla en el Anexo A8.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

En un inicio la compañía necesitará asesoría legal para manejar temas regulatorios en la marcha del negocio y no incumplir con ninguna disposición legal en el trayecto.

CAPITULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se plasmará en un cronograma general, todas las actividades necesarias para poder llevar a cabo el proyecto, se determinará tiempos necesarios para las actividades y planes de contingencia para riesgos e imprevistos que pudieran ocurrir durante la implementación.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

A continuación se detallan todas las actividades que serán necesarias realizar para poder llevar a cabo el proyecto:

1. Constitución de la compañía
2. Desarrollo de productos
3. Adecuación de las instalaciones
4. Compra de maquinaria
5. Compra de la materia prima
6. Contratación y capacitación del personal
7. Campaña de publicidad
8. Producción Inicial
9. Primeras Ventas
10. Distribución del producto
11. Primeros Pagos

7.2 DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS

Ver diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios en Anexo A9.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

A continuación se analizarán los riesgos que pueden suscitarse para llevar a cabo el proyecto, de tal manera que en esta sección se han identificado tales riesgos y se han determinado planes de acción a realizarse los cuales son como sigue:

Riesgo: Demora en la adecuación de las instalaciones

Cumplir con la adecuación de las instalaciones es de vital importancia para que el proceso productivo funcione de una manera eficiente, debido a ello se ha asignado 4 semanas para tal actividad con la finalidad de realizar pruebas antes de llevar a cabo la producción inicial y que no existan problemas al momento de iniciar operaciones en el mercado.

Plan de acción: De ser necesario se contratará más personal que colabore en la instalación de adecuaciones o de ser necesario contratar a una firma especializada que lo haga en menor tiempo.

Riesgo: Demora en el proceso de compra de la maquinaria

Este constituye un proceso esencial para la elaboración del producto y si no se cumple dicho proceso en el tiempo asignado no puede llevarse a cabo el proyecto según lo planificado, para lo cual se ha visto conveniente asignar el tiempo de 4 semanas, en el caso de no cumplirse en el tiempo programado se ha diseñado el siguiente plan de acción:

Plan de acción: Para el caso de la demora en la compra de maquinaria, se deberá alquilar maquinaria necesaria para poder producir a empresas especializadas.

Riesgo: Demora en el proceso de compra de materia prima

Este constituye un proceso esencial para la elaboración del producto y si no se cumple dicho proceso en el tiempo asignado no puede llevarse a cabo el proyecto según lo planificado, para lo cual se ha visto conveniente asignar el tiempo de 2 semanas, esta actividad puede extenderse 2 semanas más hasta que empieza el trabajo de publicidad para después de una semana más arrancar con la producción inicial., en el caso de no cumplirse en el tiempo programado se ha diseñado el siguiente plan de acción:

Plan de acción: En el caso de suscitarse demora en la compra de materia prima, se deberá adquirir directamente la materia prima en el mercado mayorista en el caso del morocho, azúcar y especias y en el caso de la leche acudir directamente donde los productores en Machachi o de ser necesario adquirir la leche pasteurizada a las grandes compañías lecheras del país.

Riesgo: Demora en la capacitación del personal

Este constituye un proceso esencial para la elaboración del producto y si no se cumple dicho proceso en el tiempo asignado no puede llevarse a cabo el proyecto según lo planificado, para lo cual se ha visto conveniente asignar el tiempo de 2 semanas, esta actividad puede extenderse 2 semanas más hasta que empieza el trabajo de publicidad para después de una semana más arrancar con la producción inicial., en el caso de no cumplirse en el tiempo programado se ha diseñado el siguiente plan de acción:

Plan de acción: En el caso de que Gerencia o jefes departamentales se encuentren demasiado ocupados con sus actividades y no les quede el tiempo necesario para instruir a sus subalternos en los programas de capacitación, se contratará a una firma de capacitación para que realice dicho programa adaptado a las necesidades de la empresa.

Como último punto vale la pena recalcar que la campaña de publicidad tiene que realizarse una vez que se encuentren listas todas las actividades relacionadas con la producción del producto, antes no puede hacerse debido a que no se podrá producir aun, y el proceso de publicidad constituye el proceso más importante debido a que el producto es totalmente nuevo en el mercado y se debe hacer conocer del mismo a los consumidores y a los distribuidores ya que por medio de ellos el producto puede llegar a las manos del cliente final.

CAPITULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se analizarán los supuestos sobre los cuales ha sido construido el plan, se abordarán temas claves que han servido para el análisis del proyecto y además se identificarán los posibles riesgos que puedan surgir en cada una de las áreas del plan y se plantearán las estrategias planificadas para mitigar dichos riesgos.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

En esta sección se hablará acerca de los supuestos utilizados en las distintas etapas del plan, a continuación detallan los supuestos utilizados en cada uno de los puntos clave del proyecto:

Análisis de la industria y del sector: Para este análisis se utilizó principalmente fuentes de información secundarias publicadas por organismos gubernamentales tales como el INEC y El Banco Central del Ecuador de las cuales se tomo las cifras de sus principales indicadores que son de vital utilidad para el análisis del proyecto tales como evolución y comportamiento del sector manufacturero en el Ecuador, del sub sector de alimentos y bebidas, análisis de la tasa de interés activa, inflación y distintos factores del país que es de utilidad para evaluar antes de incursionar al negocio.

Investigación de mercados: Para este análisis se utilizó principalmente la técnica de investigación cuantitativa de la encuesta a las personas que conforman el mercado objetivo, se realizó el cuestionario el cual recabo información acerca de hábitos de consumo, frecuencia de consumo, conocimiento del producto, información útil para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia como producto, precio, plaza y promoción, se cuantificó los resultados de las mismas y se sacó conclusiones acerca de este análisis.

Tamaño del mercado: Para determinar el tamaño del mercado se definió primeramente el perfil del consumidor y utilizando fuentes de información secundaria publicadas por el INEC se segmentó el mercado para atender solo a las personas que cumplan con el perfil del consumidor.

Proyección de ventas: para este procedimiento se utilizó el método cualitativo de pronóstico de ventas de participación de Mercado, analizando el mercado del producto sustituto más consumido por los potenciales clientes el cual se determinó por medio de las encuestas que fue el Yogurt y envase al análisis de este mercado se determinó un porcentaje al cual se abarcará con las ventas del nuevo producto tomando en cuenta la inversión, capacidades logísticas, de producción, nivel de publicidad y recursos.

Crecimiento esperado en ventas: Para proyectar el crecimiento esperado en ventas para los siguientes años se tomó la tasa de crecimiento del sector de manufactura de alimentos y bebidas según los datos publicados en el CIIU publicado por el Banco Central del Ecuador la cual es de 5.5%, ya que este dato constituye una tasa de referencia del crecimiento que podrá tener la industria en los siguientes años.

Canal de distribución: Se tomó como canal de distribución los grandes supermercados, delicatessen y tiendas del país ya que según la encuesta realizada a los potenciales consumidores estos serían los lugares en los cuales a ellos les interesaría más adquirir el producto.

Número de personas necesarias para la producción: Este número se determinó de acuerdo al nivel de producción que se va a realizar y envase a las actividades necesarias para poder elaborar el producto.

Establecimiento geográfico: El lugar donde estará ubicada la planta y oficinas se determinó que deben ir en una zona industrial de la ciudad de Quito, debido a la ordenanza municipal que determina que este tipo de

establecimientos deben encontrarse en los lugares asignados por dicha institución.

Obtención de permisos: La obtención de permisos regulatorios se la realizó en base a lo estipulado en la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, ordenanzas municipales y Ley de propiedad intelectual.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En esta sección del plan se describirá los riesgos que puedan ocurrir en las distintas etapas del plan y se detallan además los planes de contingencia para mitigarlos, a continuación se detallan dichos riesgos y planes de contingencias:

Riesgo: Disminución de crédito corporativo:

Uno de los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los negocios en el país es a la disminución de créditos al sector corporativo que se encuentra experimentando este constituye un riesgo importante ya que constituyen el dinero con el cual se va a financiar el proyecto.

Plan de acción: Financiamiento alternativo

En el caso de no conseguir préstamos por parte de instituciones financieras se recurrirá a optar por un préstamo en la cámara de comercio, cámara de la pequeña industria o se buscará financiamiento alternativo por medio aumento de capital accionario o por préstamos de accionistas.

Riesgo: Ingreso de la competencia con productos similares:

Este es un riesgo con una gran probabilidad de ocurrencia debido a que el producto es nuevo en el mercado y las empresas posicionadas y con gran capital pueden incursionar con este producto.

Plan de acción: Publicidad sobre la ventaja del precursor y diferenciación

Se realizará publicidad hacia los consumidores para mostrar que el morocho de dulce fue comercializado por la empresa desde un inicio para obtener la preferencia por parte de los consumidores ya que se tiene la ventaja de ser precursor en la comercialización de este producto envasado.

Se puede adicionalmente poner más énfasis en la estrategia del especialista buscando nichos de mercado a los cuales enfocarse con más fuerza y obtener un mejor posicionamiento.

Adicionalmente se puede considerar en lanzar al mercado los nuevos productos de morocho de dulce con sabor a vainilla, fresa y chocolate los cuales en la encuesta realizada mostraron niveles de aceptación del 44%, 9% y 11% respectivamente del total de la muestra.

Riesgo: Niveles de ventas más bajos que los esperados

Este riesgo puede ocurrir al no alcanzar la participación de mercado planeada y por ende tener unas ventas menores a las esperadas.

Plan de acción: Realizar mayor publicidad dirigida al consumidor final y realizar descuentos promocionales que motiven a los distribuidores a adquirir una mayor cantidad de productos y de ser necesario ampliar las ventas hacia nuevas ciudades del Ecuador.

Riesgo: Cambios en la tecnología

Este riesgo puede afectar a la compañía debido a que pueden aparecer nuevas tecnologías adoptadas por la competencia, que originen menores costos y procesos productivos más eficientes.

Plan de acción: Constantemente se estará rastreando cambios en las tecnologías que puedan tener un impacto en el negocio y se evaluará si es necesario incorporarlas para de esta manera tener mejores procesos y hacer frente a la competencia.

CAPITULO IX

9 PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizaron los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto y el gran grado de integración de los distintos componentes del estudio hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto²⁴.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Se consideraron todos los rubros que serán necesarios para cubrir los costos y gastos previos al inicio de operaciones del proyecto, los cuales suman el valor de US\$50,673, a continuación se detallan dichos rubros:

Tabla No. 9.1 Inversión Inicial

Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	12,970
Muebles y Enseres	2,180
Equipos de oficina	185
Equipos de computación	3,540
Vehículo	12,000
Gastos de constitución	760
Capital de trabajo	18,656
Total	50,291
Imprevistos 5%	2,514
Total necesario	52,805

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

²⁴ Mokate, Karen. (2000): Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Pearson Prentice Hall. p. 27.

Analizando podemos observar que US\$31,635 corresponde a dinero destinado a la adquisición de activos necesarios para llevar a cabo el proyecto. En el Anexo A10 se desglosa los ítems de cada rubro.

9.1.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa ya esta debe contar con un capital para empezar su funcionamiento. La Compañía financiará los primeros lotes de producción antes de percibir ingresos y recuperar la cartera.

Para determinar el capital de trabajo, se ha presupuestado los desembolsos mensuales para la operación y el tiempo que la Compañía empezará a percibir ingresos por comercialización:

Tiempo de venta de la producción mensual + crédito a clientes 45 días + 30 días de crédito = 75 días.

Los rubros que forman parte de la inversión del capital de trabajo de la empresa se detallan a continuación:

Tabla No.-9.2 Determinación del Capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra directa	1.795	8.734
Mano de obra indirecta	1.926	9.372
Materia prima directa	4.678	22.768
Mantenimiento y reparaciones	135	656
Servicios básicos	769	3.744
Útiles de limpieza	42	206
Depreciación producción	295	1.436
Sueldos administrativos	2.582	12.564
Suministros de oficina	71	347
Útiles de limpieza administración	8	37
Servicios básicos administración	437	2.125
Mantenimiento y reparaciones	257	1.252
Permisos	62	300
Depreciación administración	653	3.176
Amortización	52	252
Sueldos de ventas	3.867	18.821
Combustibles	358	1.740
Publicidad	670	3.260
Total	18.656	90.792

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Según el cálculo de capital de trabajo el monto necesario para poder iniciar las operaciones de la compañía es de US\$16,625, con lo cual podrá cubrir todos los gastos necesarios hasta que pueda recuperar la cartera y seguir operando.

Totalizando la inversión en los activos necesarios, gastos de constitución y capital de trabajo la cifra alcanza un valor de US\$50,291, adicional a esto se considera prudente asignar un valor para imprevistos que puedan aparecer en el momento de puesta en marcha del negocio del 5% del total de la inversión, cuyo valor es de US\$2,515 y de esta manera, el total de la inversión alcanza la suma de US\$52,806.

9.2 FUENTE DE INGRESOS

El proyecto consta de una sola fuente de ingreso que constituye la comercialización de morocho de dulce envasado en la ciudad de Quito y a partir de esta fuente de ingreso el proyecto podrá cubrir todos los costos y gastos relacionados a la generación del mismo.

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1 Costos Fijos

Son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los **Costos Fijos** varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.

A continuación se detallan los costos fijos mensuales en los que se debe incurrir en el proyecto:

Tabla No.-9.3 Costos fijos mensuales

COSTO	VALOR MENSUAL
Arriendo	150
Mano de obra directa	634
Mano de obra indirecta	709
Útiles de limpieza	17
Depreciación producción	119
Sueldos administrativos	958
Suministros de oficina	28
Útiles de limpieza administración	3
Servicios básicos administración	177
Mantenimiento y reparaciones	104
Permisos	25
Depreciación administración	264
Amortización	20
Sueldos de ventas	1,155
Combustibles	145
Publicidad	500
Gastos Financieros	691
Total	5,699

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.3.2 Costos Variables

Son aquellos cuya magnitud fluctúa en razón directa o casi directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción.

A continuación se detallan los costos variables que se deben incurrir para llevar a cabo el proceso productivo:

Materia prima directa: son todos los insumos necesarios para producir la bebida que varían de acuerdo al nivel de producción.

Servicios básicos: constituyen los servicios de agua, luz y gas que se encuentran directamente atribuidos al proceso productivo.

A continuación se presenta los valores anuales de la totalidad de los costos variables de acuerdo a proyección de producción anual:

Tabla No.-9.4 Costos variables de acuerdo al nivel de producción

	2011	2012	2013	2014	2015
Producción en unidades de 250 cc	195,600	215,160	236,676	260,344	286,378
Total costos variables	24,891	28,117	31,780	35,941	40,667

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.3.3 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.3.4 Margen Bruto

A continuación se presenta los márgenes brutos en los años de evaluación:

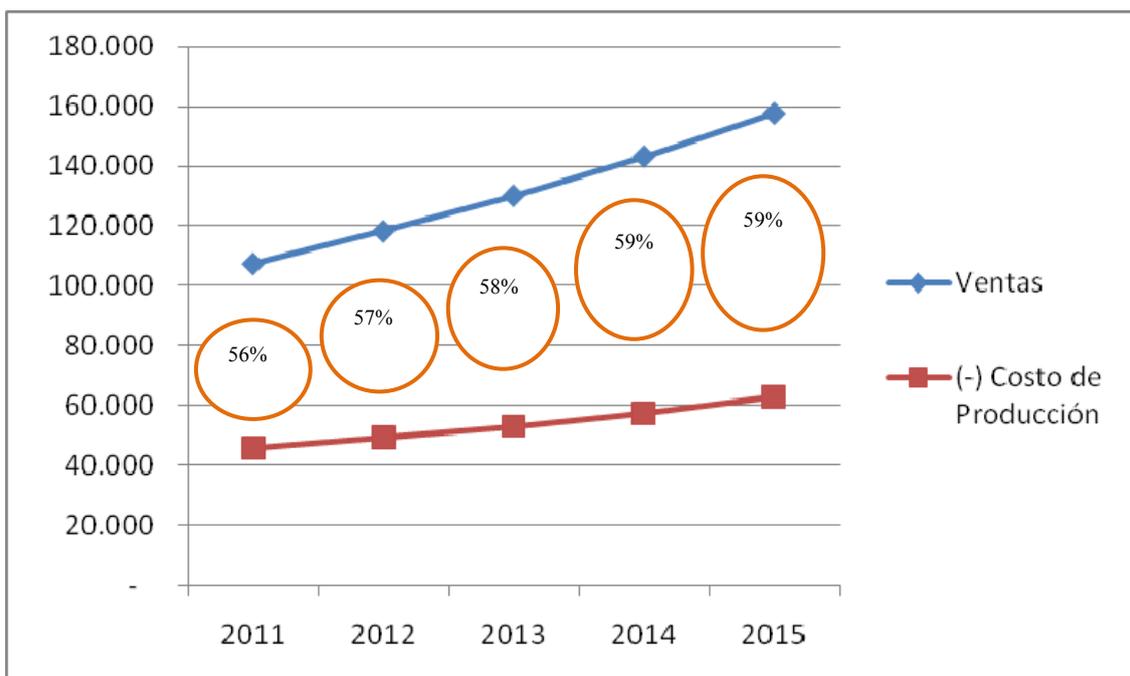
Tabla No.-9.5 Márgenes brutos anuales

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	107,530	118,283	130,111	143,122	157,435
(-) Costo de ventas	46,917	50,317	54,055	58,392	63,797
Margen bruto	60,613	67,966	76,056	84,730	93,638
%	56%	57%	58%	59%	59%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Gráfico No.-9.1 Márgenes brutos anuales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como podemos analizar los márgenes brutos se van incrementando a través de los años iniciando con un 56% incrementando anualmente un punto hasta estabilizarse en el año 4 y 5 con un 59% lo cual quiere decir que los costos asociados a la generación del ingreso absorben un 41% en promedio de las ventas

9.3.5 Margen Operativo

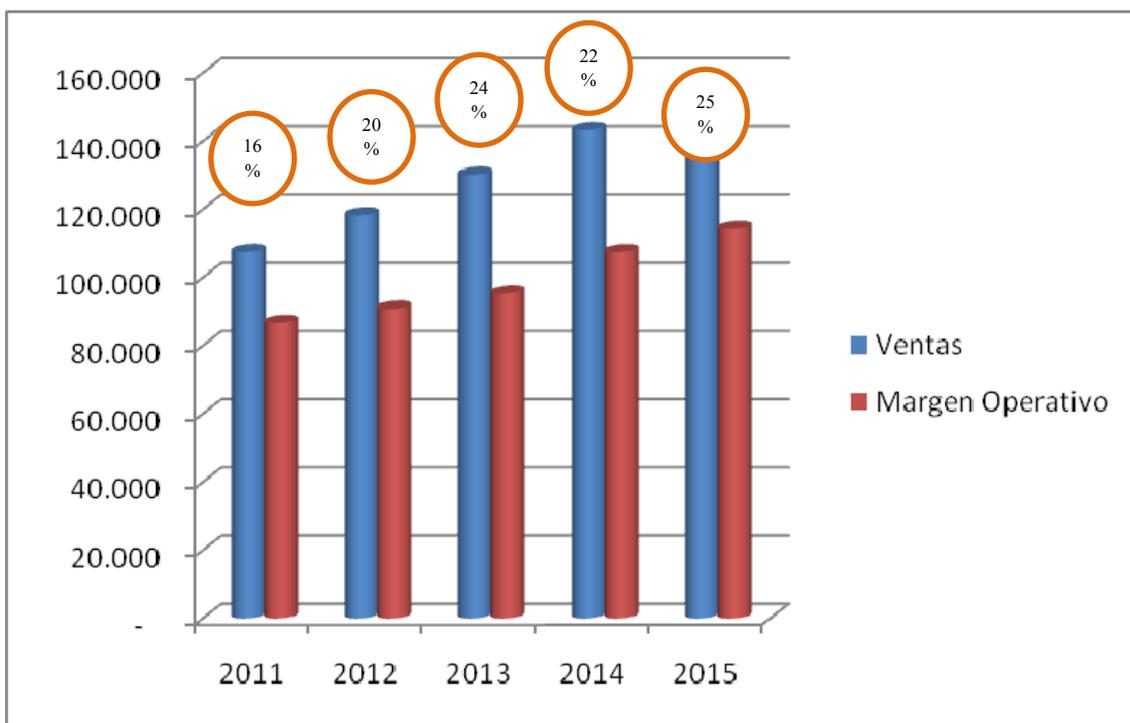
Tabla No.-9.6 Márgenes operativos anuales

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
(-) Costo de ventas	46.917	50.317	54.055	58.392	63.797
Margen bruto	60.613	67.966	76.056	84.730	93.638
(-) Gastos administrativos y de ventas	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
Margen operativo	16.738	23.333	30.602	31.081	38.647
%	16%	20%	24%	22%	25%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Gráfico N.-9.2 Márgenes operativos anuales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Se puede observar el margen operativo para el primer año es del 16% lo cual quiere decir que el 84% de las ventas se encuentran absorbidas por los costos asociados a las mismas, la estructura administrativa y de ventas, existe un incremento para el segundo año al 20% y para el tercer año al 24% en el cuarto año desciende al 22% debido a que se incrementa personal de ventas y se adquiere maquinaria necesaria para producir más y en el quinto año incrementa nuevamente al 25% debido a que la estructura de ventas ya se encuentra estable.

9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO²⁵

El Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse

²⁵ Ver Cálculos de Costos en los Anexos A10, A11, A12, A13 y A14.

perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.²⁶

Tabla No.-9.7 Estado de Resultados Actual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
(-) Costo de Producción	46.917	50.317	54.055	58.392	63.797
(=) Utilidad Bruta en Ventas	60.613	67.966	76.056	84.730	93.638
(-) Gasto Administrativo y de ventas	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional	16.738	23.333	30.602	31.081	38.647
(-) Gasto Financiero	3.210	2.626	1.978	1.260	463
Pago de intereses	3.210	2.626	1.978	1.260	463
(=) Utilidad Antes de Reparto	13.528	20.707	28.624	29.822	38.184
(-) 15% reparto utilidades	2.029	3.106	4.294	4.473	5.728
(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones	11.499	17.601	24.331	25.349	32.456
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.875	4.400	6.083	6.337	8.114
(=) Utilidad Neta	8.624	13.201	18.248	19.011	24.342
(-) Reserva legal 5%	431	660	912	951	1.217
(=) Utilidad Retenida	8.193	12.541	17.336	18.061	23.125

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.5 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Es el estado financiero que muestra la situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada mediante la descripción de los conceptos de activo, pasivo y de capital contable, identificados y valuados adecuadamente, a la fecha a que corresponde.²⁷

²⁶ Hargadon, Bernard. (1992): Principios de contabilidad. p. 39.

²⁷ Ibídem.

Tabla No.-9.8 Balance General Actual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo corriente	29.735	40.167	54.450	68.932	87.973
Caja y bancos	9.265	20.313	35.054	49.979	69.220
Inventarios	4.863	5.349	5.884	6.472	7.120
Cuentas por Cobrar	15.607	14.505	13.512	12.481	11.633
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	12.970	12.970	13.970	13.970	13.970
Muebles y Enseres	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180
Equipos de oficina	185	185	185	185	185
Equipos de computación	3.540	3.540	3.540	3.540	3.540
Vehículos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Imprevistos 2%	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544
(Depreciaciones acumuladas)	3.176	6.353	9.529	11.839	14.148
Total Activo Fijo Neto	29.242	26.066	23.890	21.580	19.271
Activo Diferido	1.260	1.260	1.260	1.260	1.260
Estudio de pre factibilidad	500	500	500	500	500
Constitución de la Compañía	760	760	760	760	760
(amortización acumulada)	252	504	756	1.008	1.260
Total activo fijo diferido	1.008	756	504	252	-
TOTAL ACTIVO	59.985	66.989	78.843	90.764	107.243
PASIVO	29.996	24.230	17.837	10.746	2.883
Pasivo corto plazo					
Proveedores	1.969	2.166	2.383	2.621	2.883
Bancos y financieras	5.963	6.610	7.329	8.125	
Pasivo a largo plazo					
Bancos y financieras	22.064	15.454	8.125	(0)	
PATRIMONIO	29.989	42.759	61.007	80.018	104.360
Capital Social	20.934	20.934	20.934	20.934	20.934
Reserva Legal Acumulada	431	1.091	2.004	2.954	4.171
Resultado Ejercicios Anteriores	-	8.193	20.734	38.069	56.130
Utilidad (Pérdida del Ejercicio)	8.624	12.541	17.336	18.061	23.125
Total Pasivo y Patrimonio	59.985	66.989	78.843	90.764	107.243

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.6 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación y muestra a sus usuarios la capacidad de la compañía para generar flujos de efectivo lo cual es de vital importancia para la toma de decisiones gerenciales.²⁸

Tabla No.-9.9 Flujo de Efectivo Actual

FLUJOS DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:	2011	2012	2013	2014	2015
Efectivo recibido de clientes	95.920	117.122	128.834	142.715	155.891
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(91.669)	(88.740)	(92.888)	(107.034)	(112.862)
Intereses pagados	(3.098)	(2.534)	(1.909)	(1.215)	(447)
Participación trabajadores	(2.665)	(3.743)	(4.931)	(5.160)	(6.414)
Impuesto a la renta corriente	(3.775)	(5.303)	(6.986)	(7.309)	(9.087)
Efectivo neto de (en) actividades de operación	(5.287)	16.802	22.120	21.997	27.081
FLUJOS DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:					
Adquisiciones de Propiedad, planta y equipo	(31.493)	-	(1.000)	-	-
Gastos en otros activos	(1.200)	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de inversión	(32.693)	-	(1.000)	-	-
FLUJOS DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:					
Incremento (decremento) en obligaciones por pagar a bancos	5.754	625	693	768	(7.840)
Incremento por deuda a largo plazo	27.045	-	-	-	-
Pagos de deuda a largo plazo	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)	-
Incremento de Capital	20.200	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de financiamiento	47.245	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:					
Incremento (decremento) neto durante el año	9.265	11.048	14.741	14.925	19.241
Saldo al inicio del año	-	9.265	20.313	35.054	49.979
FIN DEL AÑO	9.265	20.313	35.054	49.979	69.220

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

²⁸ IASB NIC 7. (2010): Estado de flujos de efectivo. p. 1.

9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades. “Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida”.²⁹

$$Q^* = \frac{Cf}{(p - Cv)}$$

Donde:

Q* = Punto de equilibrio

Cf = Costos fijos totales

p = Precio de venta unitario

Cv = Costo variable unitario

$$Q^* = \frac{69,111}{(0,55-0.1372)}$$

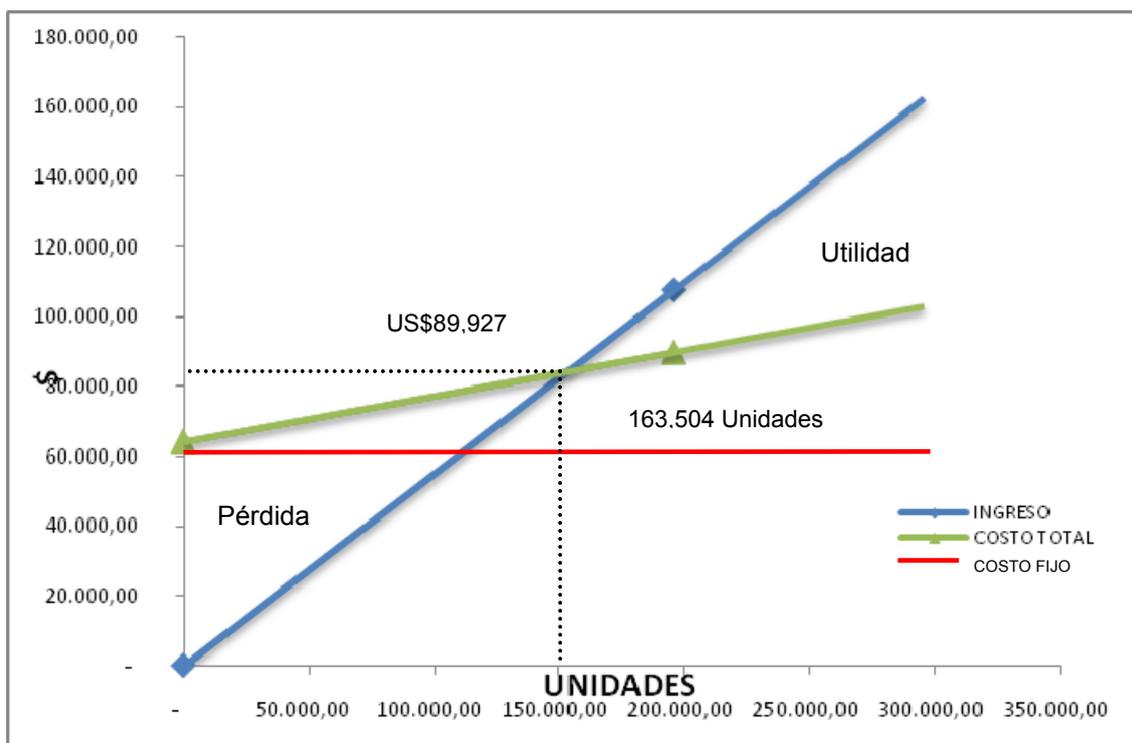
Q*= 163,504 unidades

Q*= 89,927 dólares

Se necesitará 10.03 meses para poder alcanzar el punto de equilibrio tomando en cuenta un promedio mensual de venta de US\$8,961.

²⁹ Ibídem. p. 86.

Gráfico No.-9.3 Márgenes operativos anuales



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

A continuación se analizará la naturaleza del proyecto con respecto a su estructura de costos, en la siguiente tabla se exponen los ingresos y costos del proyecto:

Tabla No.-9.10 Estructura de costos en dólares

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
COSTO VARIABLE	24.891	28.117	31.780	35.941	40.667
COSTO FIJO	69.111	69.459	69.707	77.360	78.584
COSTO TOTAL	94.002	97.576	101.487	113.301	119.251
UTILIDAD	13.528	20.707	28.624	29.822	38.184

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No.-9.11 Estructura de costos en porcentajes

	2011	2012	2013	2014	2015
COSTO VARIABLE	26%	29%	31%	32%	34%
COSTO FIJO	74%	71%	69%	68%	66%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como podemos observar los costos fijos predominan en la estructura de costos en una proporción promedio de US\$67 en los 5 años, a continuación se presenta un detalle de los costos fijos para poder analizar cuáles son los más importantes:

Tabla No.-9.12 Costos fijos anuales

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra directa	8.734	8.734	8.734	8.734	8.734
Mano de obra indirecta	9.372	9.372	9.372	9.372	9.372
Mantenimiento y reparaciones	656	679	702	726	751
Útiles de limpieza	206	214	221	229	236
Depreciación producción	1.436	1.536	1.536	1.636	2.236
Sueldos administrativos	12.564	12.564	12.564	12.564	12.564
Suministros de oficina	347	359	371	384	397
Útiles de limpieza administración	37	38	39	41	42
Servicios básicos administración	2.125	2.199	2.274	2.353	2.434
Mantenimiento y reparaciones	1.252	1.277	1.303	1.329	1.355
Permisos	300	300	300	300	300
Depreciación administración	3.176	3.176	3.176	2.309	2.309
Amortización	252	252	252	252	252
Sueldos de ventas	18.642	19.196	19.805	28.650	29.768
Combustibles	1.740	1.766	1.793	1.819	1.847
Publicidad	3.262	3.309	3.361	3.409	3.462
Arriendo	1.800	1.862	1.926	1.993	2.062
Gastos Financieros	3.210	2.626	1.978	1.260	463
Total	69.111	69.459	69.707	77.360	78.584

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

A continuación analizamos los rubros más altos y su porcentaje frente al total de costos fijos:

Tabla No.-9.13 Principales costos fijos anuales en dólares

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra directa	8.734	8.734	8.734	8.734	8.734
Mano de obra indirecta	9.372	9.372	9.372	9.372	9.372
Sueldos administrativos	12.564	12.564	12.564	12.564	12.564
Sueldos de ventas	18.642	19.196	19.805	28.650	29.768

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No.-9.14 Principales costos fijos anuales en porcentajes de los costos fijos totales

c	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra directa	13%	13%	13%	11%	11%
Mano de obra indirecta	14%	13%	13%	12%	12%
Sueldos administrativos	18%	18%	18%	16%	16%
Sueldos de ventas	27%	28%	28%	37%	38%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Analizando se puede denotar que los costos fijos más altos en los cuales se debe incurrir para llevar a cabo el proyecto es en los sueldos del personal administrativo y sueldos del personal de ventas, los cuales son necesarios para la correcta administración y cumplir las metas de ventas presupuestadas.

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad del punto de equilibrio La variación considerada es del +/- 10% para los ingresos y para los costos la tasa de variación equivale al +/- 10%. Se presenta a continuación la siguiente tabla resumen con los resultados:

Tabla No.-9.15 Análisis de sensibilidad del punto de equilibrio

Variaciones	Valor de la variable	Punto de equilibrio en dólares	Punto de equilibrio en unidades
+10% de ingresos y costos totales presupuestados	118,283	87,531	159,146
-10% de ingresos y costos totales presupuestados	96,777	93,041	169,166
+10% de costos totales e ingresos presupuestados	98,740	101,992	185,440
-10% de costos totales e ingresos presupuestados	80,787	78,568	142,851

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Se puede observar que donde tiene un mayor impacto en el punto de equilibrio es cuando los gastos totales se incrementan o disminuyen un 10%, ya que el punto de equilibrio alcanza el valor de US\$101,992 el cual sería alcanzado en 11.38 meses y en el caso en el que los costos disminuyen un 10% el punto de equilibrio se da en los US\$78.568 y se lo alcanzaría en 8,76 meses, de aquí la importancia de controlar los costos de acuerdo a lo presupuestado para no tener problemas en el futuro.

9.8 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

En esta etapa de evaluación se realizará un análisis de sensibilidad frente a posibles cambios en los ingresos esperados y en los costos importantes y se desarrollarán 3 escenarios posibles un esperado, pesimista y optimista.

9.8.1 Escenario Esperado

A continuación se presenta el estado de resultados y de flujos de efectivo tomando en cuenta que los supuestos planteados en el plan se cumplen a cabalidad.

A este escenario se le ha asignado la probabilidad de ocurrencia del 70% debido a que toda la información obtenida para este plan de negocios es actual y es muy probable que mantenga un comportamiento similar al planificado.

Tabla No.-9.16 Estados de Resultados Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
(-) Costo de Producción	46.917	50.317	54.055	58.392	63.797
(=) Utilidad Bruta en Ventas	60.613	67.966	76.056	84.730	93.638
(-) Gasto Administrativo y de ventas	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional	16.738	23.333	30.602	31.081	38.647
(-) Gasto Financiero	3.210	2.626	1.978	1.260	463
Pago de intereses	3.210	2.626	1.978	1.260	463
(=) Utilidad Antes de Reparto	13.528	20.707	28.624	29.822	38.184
(-) 15% reparto utilidades	2.029	3.106	4.294	4.473	5.728
(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones	11.499	17.601	24.331	25.349	32.456
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.875	4.400	6.083	6.337	8.114
(=) Utilidad Neta	8.624	13.201	18.248	19.011	24.342
(-) Reserva legal 5%	431	660	912	951	1.217
(=) Utilidad Retenida	8.193	12.541	17.336	18.061	23.125

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No.-9.17 Estados de Flujos de Efectivo Escenario Esperado

	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:					
Efectivo recibido de clientes	95.920	117.122	128.834	142.715	155.891
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(91.669)	(88.740)	(92.888)	(107.034)	(112.862)
Intereses pagados	(3.098)	(2.534)	(1.909)	(1.215)	(447)
Participación trabajadores	(2.665)	(3.743)	(4.931)	(5.160)	(6.414)
Impuesto a la renta corriente	(3.775)	(5.303)	(6.986)	(7.309)	(9.087)
Efectivo neto de (en) actividades de operación	(5.287)	16.802	22.120	21.997	27.081
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:					
Adquisiciones de Propiedad, planta y equipo	(31.493)	-	(1.000)	-	-
Gastos en otros activos	(1.200)	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de inversión	(32.693)	-	(1.000)	-	-
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:					
Incremento (decremento) en obligaciones por pagar a bancos	5.754	625	693	768	(7.840)
Incremento por deuda a largo plazo	27.045	-	-	-	-
Pagos de deuda a largo plazo	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)	-
Incremento de Capital	20.200	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de financiamiento	47.245	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:					
Incremento (decremento) neto durante el año	9.265	11.048	14.741	14.925	19.241
Saldo al inicio del año	-	9.265	20.313	35.054	49.979
FIN DEL AÑO	9.265	20.313	35.054	49.979	69.220

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.8.2 Escenario Optimista

Para el desarrollo de este escenario se ha planteado los supuestos de un incremento del 10% a partir del primer año y una reducción de los costos de producción de igual proporción.

A este escenario se le ha asignado la probabilidad de ocurrencia del 15% debido a que es preferible manejar un criterio de evaluación conservador más apegado a la realidad que esperar resultados positivos que tal vez no puedan darse.

A continuación se muestran los efectos de estos cambios en los estados e resultados y estados de flujos de efectivo:

Tabla No.-9.18 Estados de Resultados Escenario Optimista

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	118.283	130.111	143.122	157.435	173.178
(-) Costo de Producción	42.225	45.285	48.650	52.553	57.417
(=) Utilidad Bruta en Ventas	76.058	84.826	94.473	104.881	115.761
(-) Gasto Administrativo y de ventas	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional	32.183	40.193	49.019	51.233	60.770
(-) Gasto Financiero	3.210	2.626	1.978	1.260	463
Pago de intereses	3.210	2.626	1.978	1.260	463
(=) Utilidad Antes de Reparto	28.973	37.567	47.041	49.973	60.307
(-) 15% reparto utilidades	4.346	5.635	7.056	7.496	9.046
(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones	24.627	31.932	39.985	42.477	51.261
(-) 25% Impuesto a la Renta	6.157	7.983	9.996	10.619	12.815
(=) Utilidad/Pérdida Neta	18.470	23.949	29.989	31.858	38.446
(-) Reserva legal 5%	924	1.197	1.499	1.593	1.922
(=) Utilidad/Perdida Retenida	17.547	22.752	28.489	30.265	36.523

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No.-9.19 Estados de Flujos de Efectivo Escenario Optimista

	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:					
Efectivo recibido de clientes	106.673	128.950	141.845	157.027	171.634
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(96.264)	(93.675)	(98.197)	(112.777)	(119.145)
Intereses pagados	(3.098)	(2.534)	(1.909)	(1.215)	(447)
Participación trabajadores	(2.665)	(3.743)	(4.931)	(5.160)	(6.414)
Impuesto a la renta corriente	(3.775)	(5.303)	(6.986)	(7.309)	(9.087)
Efectivo neto de (en) actividades de operación	870	23.694	29.821	30.565	36.540
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:					
Adquisiciones de Propiedad, planta y equipo	(31.493)	-	(1.000)	-	-
Gastos en otros activos	(1.200)	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de inversión	(32.693)	-	(1.000)	-	-
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:					
Incremento (decremento) en obligaciones por pagar a bancos	5.754	625	693	768	(7.840)
Incremento por deuda a largo plazo	27.045	-	-	-	-
Pagos de deuda a largo plazo	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)	-
Incremento de Capital	20.200	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de financiamiento	47.245	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:					
Incremento (decremento) neto durante el año	15.422	17.940	22.442	23.493	28.700
Saldo al inicio del año	-	15.422	33.362	55.804	79.298
FIN DEL AÑO	15.422	33.362	55.804	79.298	107.999

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.8.3 Escenario Pesimista

Para el desarrollo de este escenario se ha planteado los supuestos de una disminución del 10% de los ingresos a partir del primer año y un incremento de los costos de producción de igual proporción. A este escenario se le ha asignado la probabilidad de ocurrencia del 15% debido a que se ha manejado criterios conservadores para la elaboración del escenario esperado así que es poco probable que se de este escenario pesimista. A continuación se muestran los efectos de estos cambios en los estados e resultados y estados de flujos de efectivo:

Tabla No.-9.20 Estados de Resultados Escenario Pesimista

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	96.777	106.455	117.100	128.810	141.691
(-) Costo de Producción	51.609	55.348	59.461	64.232	70.176
(=) Utilidad Bruta en Ventas	45.168	51.106	57.639	64.578	71.515
(-) Gasto Administrativo y de ventas	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional	1.293	6.473	12.186	10.930	16.524
(-) Gasto Financiero	3.210	2.626	1.978	1.260	463
Pago de intereses	3.210	2.626	1.978	1.260	463
(=) Utilidad Antes de Reparto	(1.917)	3.847	10.208	9.670	16.060
(-) 15% reparto utilidades	(287)	577	1.531	1.451	2.409
(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones	(1.629)	3.270	8.677	8.220	13.651
(-) 25% Impuesto a la Renta	(407)	818	2.169	2.055	3.413
(=) Utilidad/Pérdida Neta	(1.222)	2.453	6.507	6.165	10.239
(-) Reserva legal 5%	(61)	123	325	308	512
(=) Utilidad/Perdida Retenida	(1.161)	2.330	6.182	5.857	9.727

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla No.-9.21 Estados de Flujos de Efectivo Escenario Pesimista

	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:					
Efectivo recibido de clientes	100.515	122.057	134.143	148.458	162.174
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(96.264)	(93.675)	(98.197)	(112.777)	(119.145)
Intereses pagados	(3.098)	(2.534)	(1.909)	(1.215)	(447)
Participación trabajadores	(2.665)	(3.743)	(4.931)	(5.160)	(6.414)
Impuesto a la renta corriente	(3.775)	(5.303)	(6.986)	(7.309)	(9.087)
Efectivo neto de (en) actividades de operación	(5.287)	16.802	22.120	21.997	27.081
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:					
Adquisiciones de Propiedad, planta y equipo	(31.493)	-	(1.000)	-	-
Gastos en otros activos	(1.200)	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de inversión	(32.693)	-	(1.000)	-	-
FLUJOS DE CAJA DE (EN)					
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:					
Incremento (decremento) en obligaciones por pagar a bancos	5.754	625	693	768	(7.840)
Incremento por deuda a largo plazo	27.045	-	-	-	-
Pagos de deuda a largo plazo	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)	-
Incremento de Capital	20.200	-	-	-	-
Efectivo neto de (en) actividades de financiamiento	47.245	(5.754)	(6.379)	(7.072)	(7.840)
CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA:					
Incremento (decremento) neto durante el año	9.265	11.048	14.741	14.925	19.241
Saldo al inicio del año	-	9.265	20.313	35.054	49.979
FIN DEL AÑO	9.265	20.313	35.054	49.979	69.220

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Analizando los tres posibles escenarios planteados, se considera oportuno trabajar con el escenario esperado, debido a que este fue realizado en base a

información actual y a de mas se lo construyó de manera conservadora para así no cometer errores de pronósticos optimistas o pesimistas y de tal manera que este nos ayudará para realizar una valuación más real para tomar decisiones más acertadas ha cerca del proyecto.

9.8.4 Análisis de Índices Financieros

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.³⁰

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Liquidez

Estos índices miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, para efectos de evaluación de este proyecto se utilizará los ratios de Razón corriente y Prueba ácida.

$$\begin{aligned}\text{Razón corriente} &= \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes} \\ &= 29,735 / 7.932 \\ &= 3.74\end{aligned}$$

³⁰ Mokate, Karen. (2000): Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Pearson Prentice Hall. p. 74.

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 de deuda a corto plazo de la compañía, esta posee US\$3.74 para poder afrontar dichas obligaciones.

$$\begin{aligned} \text{Prueba acida} &= (\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos corrientes} \\ &= (29,735 - 4,863) / 7.932 \\ &= 3.14 \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 de deuda a corto plazo de la compañía, esta posee US\$3.14 de activos disponibles y exigibles para poder afrontar dichas obligaciones.

Rentabilidad

Son aquellos que miden los réditos que causan los recursos exclusivamente al final de un período, sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtienen..

Para analizar la rentabilidad del proyecto se evaluarán los ratios de margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión (ROI),

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} \\ &= 8,624 / 107,530 \\ &= 8.02\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 de ventas netas de la compañía, esta tiene un margen neto de utilidad del 8.02%

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} &= \text{Rendimiento} / \text{Inversión} \\ &= 8,193 / 50,673. \\ &= 16.17\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 invertido en la compañía, esta tiene un rendimiento del 16.17%.

$$\begin{aligned}\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} &= \text{Utilidad operacional} / \text{Activos totales} \\ &= 16,738 / 59,985 \\ &= 27.90\%\end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 de activos de propiedad de la compañía, esta tiene un rendimiento del 27.90%.

$$\begin{aligned}\text{Rendimiento sobre los activos (ROE)} &= \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio} \\ &= 8,624 / 29,989 \\ &= 28.76\%\end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice podemos concluir que por cada US\$1 de patrimonio de los socios, estos tiene un rendimiento del 28.76%.

Desempeño

Estos índices miden la gestión de la administración con relación al desempeño de las operaciones de la empresa. En otra palabras la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancias. A continuación se presentan los análisis de dichos ratios:

$$\begin{aligned}\text{Rotación de Inventarios} &= \text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio} \\ &= 46,917 / 4,863 \\ &= 9,65 \text{ veces.}\end{aligned}$$

Analizando el resultado del ratio quiere decir que el Inventario ha rotado 9,65 veces en el año lo cual quiere decir cada 37 días.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de las cuentas por cobrar} &= \text{Ventas/Promedio de cuentas por cobrar} \\ &= 107,530 / 15,607 \\ &= 6.89 \end{aligned}$$

Analizando el resultado del ratio quiere decir que la cartera ha rotado 6.89 veces en el año lo cual quiere decir cada 52 días.

9.9 VALUACIÓN

Tabla No.-9.22 Valuación

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
(-) Costo de Producción		46.917	50.317	54.055	58.392	63.797
(=) Utilidad Bruta en Ventas		60.613	67.966	76.056	84.730	93.638
(-) Gasto Administrativo y de ventas		43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional		16.738	23.333	30.602	31.081	38.647
+ Depreciaciones y amortizaciones		4.865	4.965	4.965	4.198	4.798
(-) Inversión	(33.679)	-	-	-	-	-
(-) Capital de trabajo	(18.656)	-	-	-	-	-
(=) Flujo de caja	(52.335)	21.603	28.297	35.567	35.279	43.444

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

9.9.1 Tasa de Descuento Utilizada

Para actualizar los flujos de efectivo se utilizó la tasa de descuento del 21.63% calculada con el modelo de CAPM. Ver cálculo de tasa de descuento en el Anexo A15.

9.9.2 Valor Actual Neto (VAN)

Analizando el valor actual neto de los flujos estimados en el proyecto este alcanza un valor de US\$30,223 en el escenario esperado, con lo cual podemos concluir que el proyecto es aceptable ya que el proyecto genera valor sobre la inversión.

9.9.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los flujos estimados en el proyecto arrojan una tasa interna de retorno del 48% en el escenario esperado, lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad y supera por 26% la tasa de descuento utilizada para el cálculo.

A continuación se muestra los resultados del VAN y TIR en los tres posibles escenarios:

Tabla No.-9.23 Indicadores Financieros en los Tres Escenarios

Indicador	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	(12,405)	30,223	72,851
TIR	9%	48%	80%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como podemos analizar el proyecto es rentable y genera un alto valor sobre la inversión de cumplirse el escenario esperado o el optimista, de ocurrir el escenario pesimista el proyecto no constituye una inversión rentable puesto que no genera un valor sobre la inversión y su tasa interna de retorno es menor al costo de oportunidad.

CAPITULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se mostrará las cifras necesarias para llevar a cabo el proyecto, así también la estructura de capital planeada, se especificará el número y participación de los accionistas de la empresa, el uso que se dará a los fondos y el retorno para los inversionistas, con el fin de evaluar el potencial y el atractivo monetario del proyecto para los mismos.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La cantidad de dinero necesaria para llevar a cabo el proyecto es de US\$50,673.

Se ha determinado conveniente incluir un 5% para afrontar imprevistos necesarios que se den durante la marcha del negocio para los cuales se necesite dinero adicional a lo presupuestado, los cuales se encuentran ya incluidos en el monto presentado.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El proyecto estará financiado en una estructura de 40% de recursos propios y el 60% restante de deuda, a continuación se muestra las cifras necesarias para llevarlo a cabo:

Tabla 10.1 Estructura de Financiamiento

FUENTES	VALOR	%
Recursos propios	20.779	40%
Recursos de terceros	31.169	60%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Gráfico 10.1 Estructura de financiamiento



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

10.3 CAPITALIZACIÓN

El capital de la Compañía estará distribuido entre dos socios en proporción del 50% de participaciones cada uno, de tal manera que el capital social de la empresa estará constituido por 20,780 participaciones de un valor de US\$1 cada una resultando de esta manera US\$20,780.

A continuación se presenta la tabla de socios:

Tabla 10.2 Tabla de socios

Accionista	Número de participaciones	Valor en US Dólares	Porcentaje de participación
Roberto Romero Beltrán	10,390	10,390	50%
Marco Romero Beltrán	10,390	10,390	50%
Total	20,780	20,780	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

10.4 USO DE FONDOS

El dinero obtenido tanto de los recursos propios como de los obtenidos por medio del préstamo bancario va a ser utilizado para los rubros que se detallan a continuación:

Tabla 10.3 Tabla de Inversión

Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	12.970
Muebles y Enseres	2,180
Equipos de oficina	185
Equipos de computación	3,540
Vehículo	12,000
Gastos de constitución	760
Capital de trabajo	16,625
Total	48,260
Imprevistos 5%	2,413
Total necesario	50,673

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 10.4 Tabla de Inversión

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas		107.530	118.283	130.111	143.122	157.435
(-) Costo de Producción		46.917	50.317	54.055	58.392	63.797
(=) Utilidad Bruta en Ventas		60.613	67.966	76.056	84.730	93.638
(-) Gasto Administrativo y de ventas		43.875	44.633	45.454	53.649	54.991
(=) Utilidad Operacional		16.738	23.333	30.602	31.081	38.647
+ Depreciaciones y amortizaciones		4.865	4.965	4.965	4.198	4.798
(-) Inversión	(33.679)					
(-) Capital de trabajo	(18.656)					
(=) Flujo de caja operativo	(52.335)	21.603	28.297	35.567	35.279	43.444
(-) Pagos de capital		(5.378)	(5.963)	(6.610)	(7.329)	(8.125)
(=) Flujo de caja del Inversionista	(20.934)	16.225	22.335	28.956	27.950	35.319

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

10.5.1 Tasa de Descuento Utilizada

Para actualizar los flujos de efectivo del inversionista se utilizó la tasa de descuento del 14.70% calculada con el modelo de CPPC. Ver cálculo de tasa de descuento en el Anexo A17.

10.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

Analizando el valor actual neto de los flujos del inversionista estimados en el proyecto este alcanza un valor de US\$55,202 con lo cual podemos concluir que el proyecto es muy aceptable ya que el proyecto genera un alto valor sobre la inversión.

10.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los flujos estimados en el proyecto arrojan una tasa interna de retorno de 97% lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad y supera por 82% la tasa de descuento utilizada para el cálculo.

A continuación se muestra los resultados del VAN y TIR del inversionista en los tres posibles escenarios:

Tabla 10.5 Indicadores financieros en los tres escenarios

Indicador	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	1,783	55,202	108,621
TIR	18%	97%	169%

Como podemos analizar el proyecto es rentable y genera un alto valor sobre la inversión de cumplirse el escenario esperado o el optimista, de ocurrir el escenario pesimista el proyecto sigue siendo rentable pero en una proporción mucho menor que en los otros dos escenarios pero en todo el caso de darse este escenario el inversionista seguiría ganando sobre su inversión.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- HARGADON, Bernard, Principios de contabilidad, Norma, 1992 p. 16.
- IASB, NIFF`S - NIC 7, Estado de flujos de efectivo, 2010, p. 1.
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1999, p. 42.
- MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, McGraw Hill, 1999, p. 5.
- MOKATE, Karen, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Pearson Prentice Hall, 2000, p. 27.

Documentos de Internet:

- ADITMAQ, Información Institucional. URL: www.aditmaq.com, 2010, Descargado (08/12/2010)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín de información estadística mensual. URL: www.bce.fin.ec, 2010, Descargado (05/04/10)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, CIU por Industria. URL: <http://webcache.googleusercontent.com>,2010, Descargado (05/04/10)
- CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, Permisos de Funcionamiento. URL: www.bomberosquito.gov.ec, 2010, Descargado (9/12/10)
- EMPAQPLAST, Información Institucional. URL: www.empaqplast.com, 2010, Descargado (08/12/2010)
- FADESA, Información Institucional. URL: www.fadesa.com, 2010, Descargado (08/12/2010)
- GRANOTEC Información Institucional. URL: www.granotec.com, 2010,Descargado (08/12/2010)
- INEC, Análisis sectorial de la Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. URL: www.inec.gov.ec, 2010, Descargado (29/11/2010)

- INEC, Encuesta de Empleo, Subempleo y Desempleo. URL: www.inec.gob.ec, 2010, Descargado (05/04/10)
- INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL, Formato de Solicitud de Patentes. URL: www.iepi.gob.ec, 2010, Descargado (9/12/10)
- INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ, Control Sanitario. URL: www.inh.gov.ec, 2010, Descargado (9/12/10)
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818. URL: www.msp.gov.ec, 2010, Descargado (9/12/10)
- NESTLÉ DEL ECUADOR, Catálogo de Productos. URL: www.nestle.com.ec, 2010, Descargado 15/06/2010)
- PRODUCTOS ALPINA, catálogo de productos. URL: www.alpinaecuador.com, 2010, Descargado (15/06/2010)
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, Guía Tributaria. URL: www.sri.gov.ec, 2010 Descargado (9/12/10)
- SOLVESA, Información Institucional URL: www.solvesaecuador.com/webfiles/es/home.html, 2010, Descargado (08/12/2010)
- TECNOPLAST, Información Institucional URL: www.tecnoplast.com.ec/main.htm, 2010, Descargado (08/12/2010)
- TONI DEL ECUADOR, Catálogo de Productos. URL: www.tonisa.com, 2010, Descargado (15/06/2010)

ANEXOS

4. ¿Le gustaría consumirlo más seguido?

Sí No

5. ¿Conoce usted las cualidades nutritivas del producto?

Sí No

6. ¿Cuando consume este producto usted busca?

a) Sabor

b) Presentación

c) Calidad

d) Precio

e) Otros (especifique) _____

7. ¿Donde consume el producto?

a) Restaurant's

b) Hogar

c) Otros (especifique) _____

8. ¿En que momento consume usted morocho de dulce? (Elija solo una opción)

a) Ocasiones especiales (navidad, semana santa, otras festividades)

b) Reuniones familiares

c) Cualquier momento

d) Otro (especifique) _____

9. ¿Su familia tiene la costumbre de consumir morocho de dulce?

Sí No

10. ¿Usted compraría Morocho de dulce envasado?

Sí No

11. ¿Que considera lo más importante al momento de comprar morocho de dulce? (Por favor califique del 1 al 4; siendo 1 el principal y 4 el menos importante)

a) Precio

b) Sabor

c) Presentación

d) Cantidad del producto

e) Bondades nutritivas

12. ¿Usted prefiere una presentación?

a) Individual

b) Para toda la familia

c) Las dos presentaciones

13. ¿El empaque ideal para este producto sería?

a) Envase de plástico cilíndrico

b) Embase de vidrio

- c) Tetrapack
- d) Otros (especifique) _____

14. ¿En que lugares de los que se menciona a continuación usted compraría el producto. Por favor califique del 1 al 6, siendo 1 el lugar en el que más compraría y 6 nel lugar en el que menos lo haría.

a) Cafeterías

b) Panaderías

c) Supermercados

d) Delicatesen

e) Restaurantes

f) Tiendas

g) Otros (especifique) _____

15. ¿Teniendo en cuenta que una presentación individual (250 cc) de yogurt cuesta en promedio US\$0,58 y una de avena de la misma cantidad US\$0,68 cuanto estaría dispuesto a pagar por la bebida Morocho de dulce embasado?

- a) De US\$0,52 a US\$0,56
- b) De US\$0,57 a US\$0,61
- c) De US\$0,62 a US\$0,68

16. ¿Le gustaría que la bebida de morocho de dulce vaya con el grano?

- a) Sí
- b) No

17. ¿Si contestó sí a la anterior pregunta cómo le gustaría la consistencia del grano del morocho en el producto? (Caso contrario pase a la siguiente pregunta.

- a) Granos grandes
- b) Granos finos
- c) Granos muy finos

18. ¿Cuales de las siguientes alternativas de Morocho de Dulce estaría dispuesto a consumir?

(Elegir más de una alternativa si aplica)

- a) Morocho de dulce con sabor a vainilla
- b) Morocho de dulce con sabor a fresa
- c) Morocho de dulce con sabor a chocolate
- d) Ninguno

19. ¿Aproximadamente cuantas unidades individuales del producto (presentación 250 CC) estaría dispuesto a comprar al mes con el precio contestado en la pregunta número 15?

(Favor indicar) _____

20. ¿Cual de los siguientes productos consume con mayor regularidad?

- a) Avenas listas para servirse
- b) Leches de sabores
- c) Yogurt

21. ¿Cuáles son las marcas de productos lácteos que usted prefiere?

- a) Productos Toni
- b) Nestle
- c) Alpina
- d) Rey leche
- e) Otra (especifique) _____

22. ¿Por medio de que medios publicitarios usted se entera de los productos de bebidas lácteas?

- a) Televisión
- b) Periódicos
- c) Revistas
- d) Otros (especifique) _____

23. ¿Por cuales medios publicitarios le gustaría enterarse del producto?
(escoger una o varias alternativas)

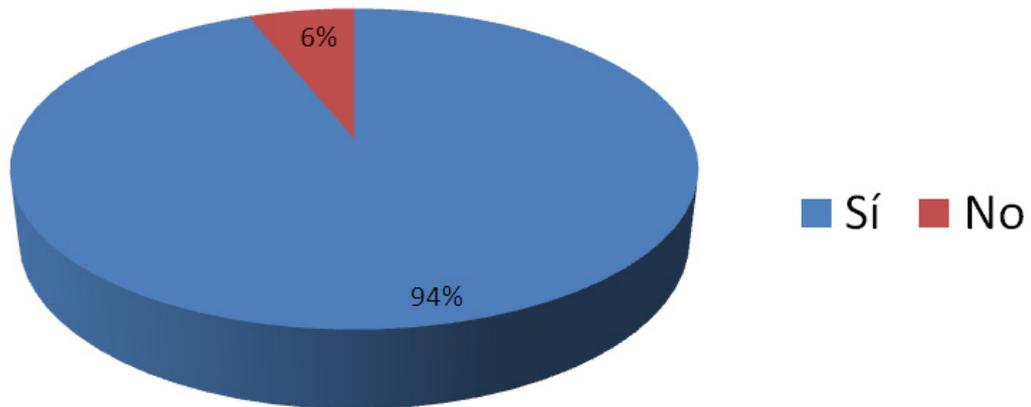
- a) Televisión
- b) Periódicos
- c) Revistas
- d) Otros (especifique) _____

ANEXO 2

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA

Pregunta 1: ¿Ha probado la bebida del Morocho de dulce?

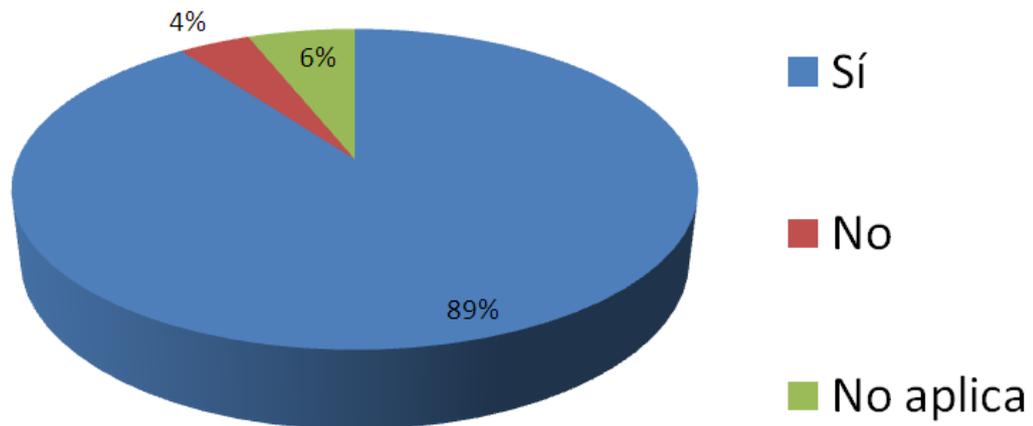
Respuesta	Total	%
Sí	374	94%
No	26	6%
Total general	400	100%



De la primera pregunta podemos analizar que el 94% de la muestra analizada lo cual reafirma la hipótesis planteada de que el producto en cuestión del presente estudio es ampliamente conocido por parte del mercado objetivo.

Pregunta 2: ¿Le gusta la bebida?

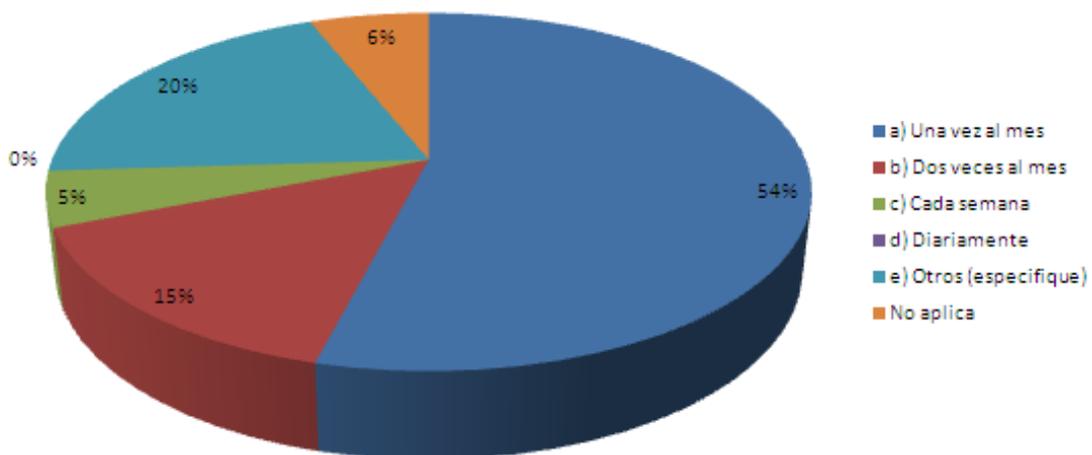
Respuesta	Total	%
Sí	358	89%
No	16	4%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Los resultados de esta pregunta nos arrojan datos muy importantes debido a que al 89% de los encuestados si les gusta la bebida mientras que tan solo un 4% no le gusta la bebida y un 6% no aplica debido a que no ha probado la bebida y no puede opinar ha cerca de si le gusta o no, de tal manera que se reafirma la hipótesis de que la bebida constituye un producto de amplia aceptación por parte de los consumidores.

Pregunta 3: ¿Cada cuanto consume este tipo de productos?

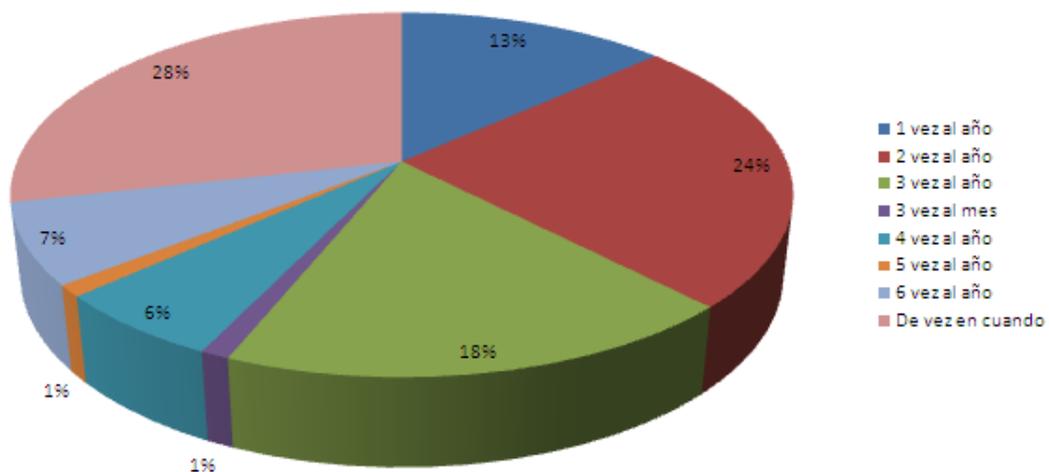
Respuesta	Total	%
a) Una vez al mes	214	54%
b) Dos veces al mes	57	15%
c) Cada semana	21	5%
d) Diariamente	-	0%
e) Otros (especifique)	82	20%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Esta pregunta fue elaborada para conocer la periodicidad de consumo del producto actual, la cual arrojó los resultados que el 74% de la población en estudio consume morocho con una periodicidad alta la cual va de un 54% que consume una vez al mes hasta un 5% que consume con mucha frecuencia cada semana, estas son unas cifras alentadoras puesto que las personas que conforman el mercado están familiarizadas con el producto.

Existe además un 20% de los encuestados que contestó en la alternativa e) Otros, un detalle de la tabulación de las distintas respuestas contestadas por los encuestados se muestra a continuación:

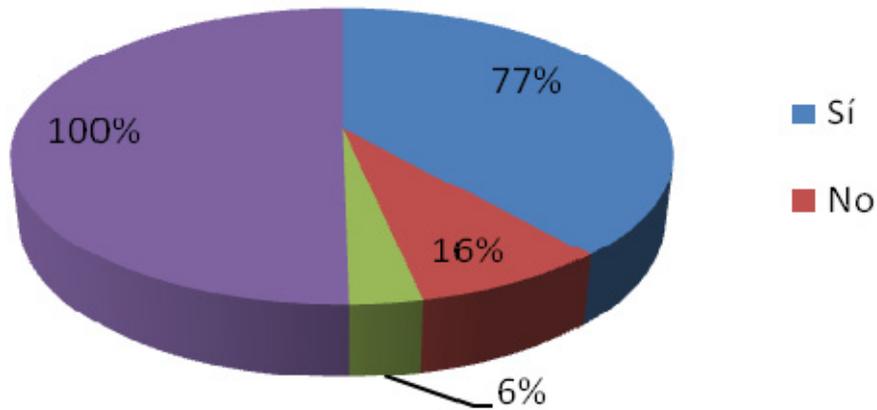
Otros	Total	%
1 vez al año	11	13%
2 vez al año	20	24%
3 vez al año	15	18%
3 vez al mes	1	1%
4 vez al año	5	6%
5 vez al año	1	1%
6 vez al año	6	7%
De vez en cuando	23	28%
Total general	82	100%



De este 20% de la población el 42% consume la bebida de 2 a 3 veces al año y un 28% contestó de vez en cuando y no recuerda con exactitud, este es un dato importante debido a que se debe trabajar para que este segmento de personas lo consuman más seguido.

Pregunta 4: ¿Le gustaría consumirlo más seguido?

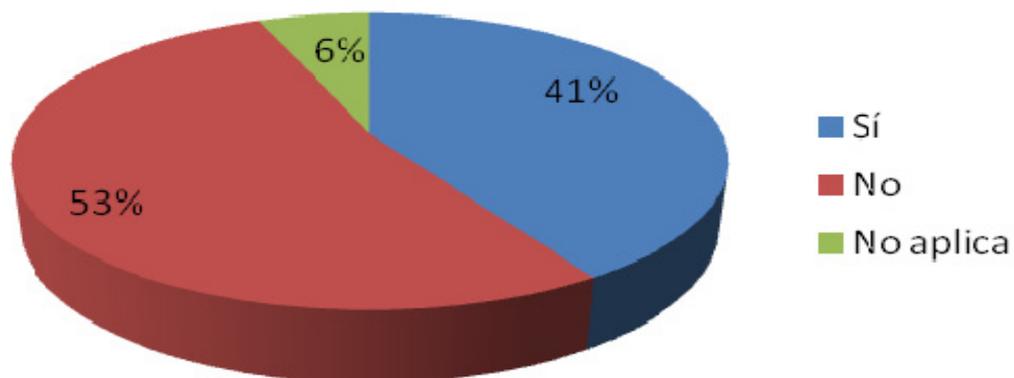
Respuesta	Total	%
Sí	310	77%
No	64	16%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Los datos mostrados en esta pregunta revelan que el 77% de la población en estudio desearía consumir el producto más seguido y si revisamos los resultados de la Pregunta 3 en la cual se consulta sobre la frecuencia de consumo y los resultados arrojados indican que el 74% tiene una frecuencia alta, esto significa un gran indicador ya que los potenciales clientes ya consumen el producto de una manera seguida y desean aun aumentar dicha frecuencia.

Pregunta 5: ¿Conoce usted las cualidades nutritivas del producto?

Respuesta	Total	%
Sí	163	41%
No	211	53%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Los datos mostrados en esta pregunta revelan que un 53% de los encuestados no conoce las cualidades nutritivas del producto y el restante 41% si las conoce, lo cual nos indica que se debe dar a conocer al consumidor dichas cualidades para así aumentar aún más el nivel y frecuencia de consumo.

Pregunta 6: ¿Cuándo consume este producto usted busca?

Respuesta	Total	%
a	302	75%
b	6	2%
c	51	13%
d	3	1%
a, b	6	2%
a, b, c	1	0%
a, c	5	1%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%

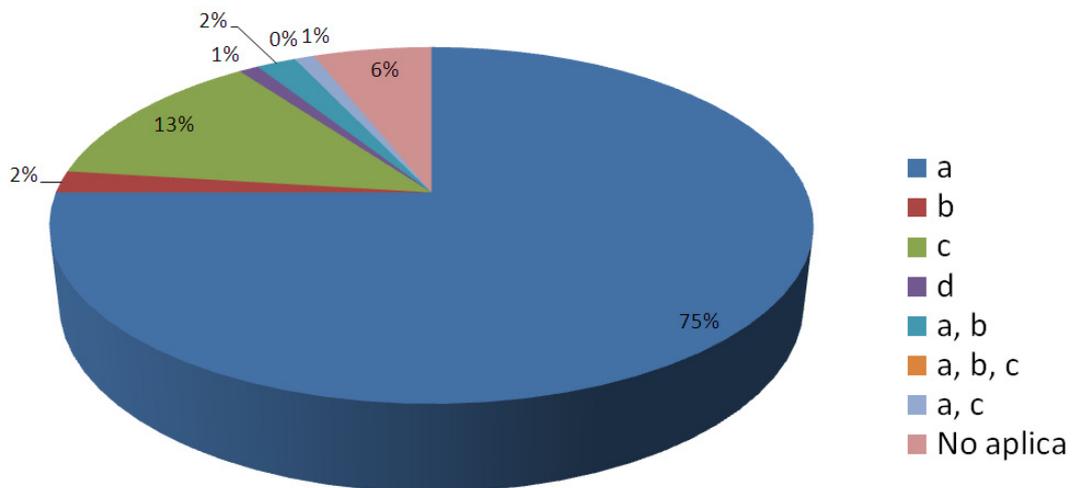
a = Sabor

b = Presentación

c = Calidad

d = Precio

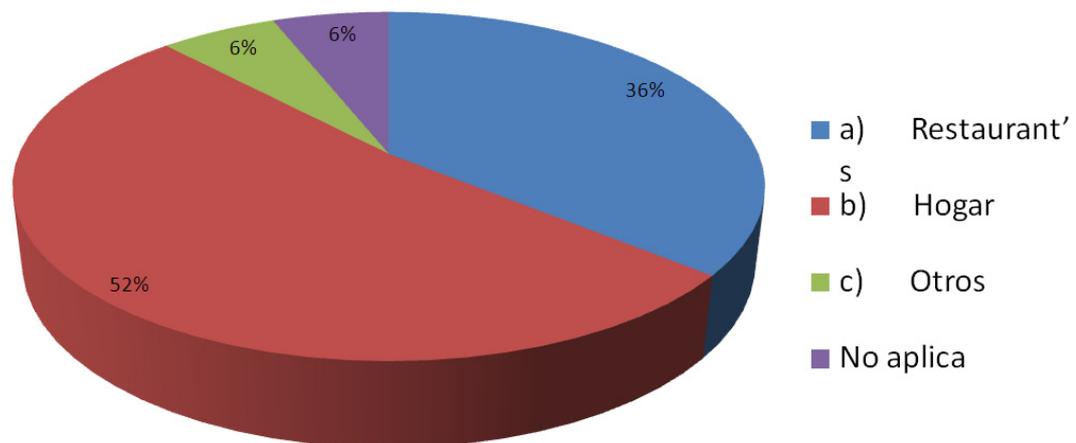
e = Otros



Analizando los datos arrojados en esta pregunta podemos observar que un marcado 75% de la muestra escogió como atributo principal de consumo del producto al sabor, el cual va a ser un factor determinante en el momento de elaboración del mismo.

Pregunta 7: ¿Donde consume el producto?

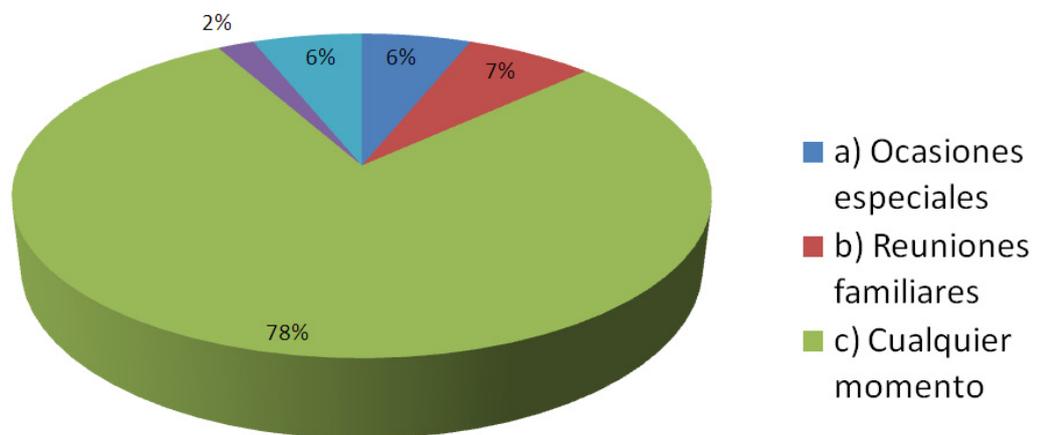
Respuesta	Total	%
a) Restaurant's	144	36%
b) Hogar	208	52%
c) Otros	23	6%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



La información recabada indica que el 52% de encuestados consume el producto en el hogar pese al proceso laborioso de preparar este tipo de bebida en casa y un 36% de la muestra en restaurants y analizando estas cifras se puede hacer que el cliente siga consumiendo el producto en casa pero evitando el trabajo y tiempo de preparación.

Pregunta 8: ¿En qué momento consume usted morocho de dulce?

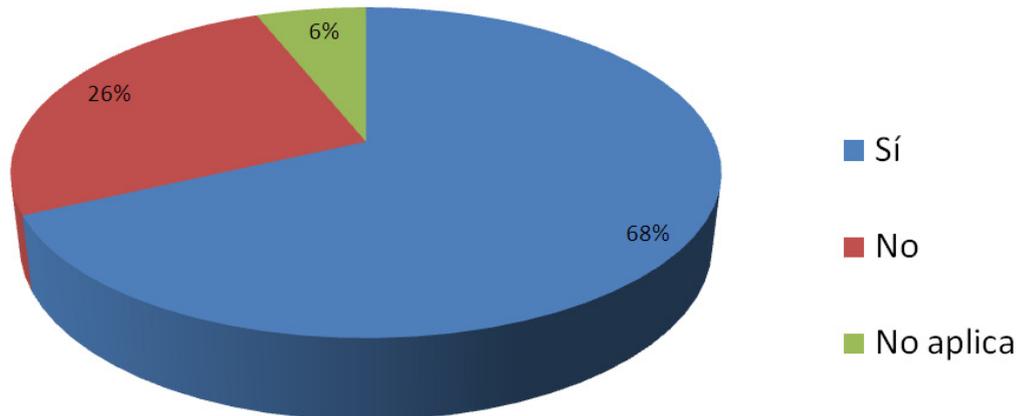
Respuesta	Total	%
a) Ocasiones especiales	23	6%
b) Reuniones familiares	29	7%
c) Cualquier momento	313	78%
d) Otro	9	2%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



En esta pregunta un 78% de la muestra contesta que consume el producto en cualquier momento lo cual indica que no existe ningún patrón de conducta de compra asociado a festividades o patrones particulares.

Pregunta 9: ¿Su familia tiene la costumbre de consumir morocho de dulce?

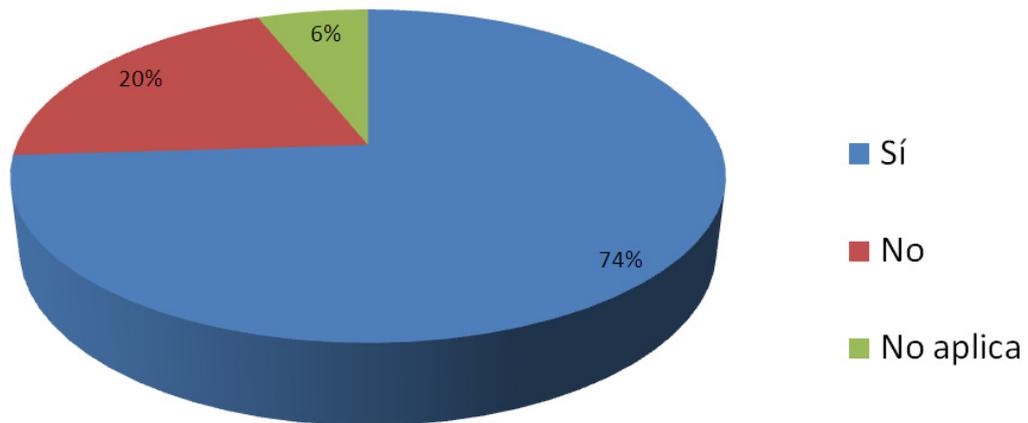
Respuesta	Total	%
Sí	272	68%
No	102	26%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Según los datos recabados el 68% de la muestra afirma que su familia tiene la costumbre de consumir el producto mientras que un 26% no la tiene, lo cual reafirma la hipótesis de que el producto es ampliamente conocido por los consumidores y existe una costumbre de compra por el atributo tradicional del mismo.

Pregunta 10: ¿Usted compraría Morocho de dulce envasado?

Respuesta	Total	%
Sí	296	74%
No	78	20%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Esta constituye una pregunta clave del cuestionario la cual arroja resultados favorables para el proyecto, debido a que el 74% de la muestra estaría dispuesto a consumir el producto sometido a evaluación de factibilidad.

Pregunta 11: ¿Que considera lo más importante al momento de comprar morocho de dulce?

Para esta pregunta se solicitó a los encuestados que ponderen con niveles de importancia a los siguientes atributos que influyen en la decisión de compra:

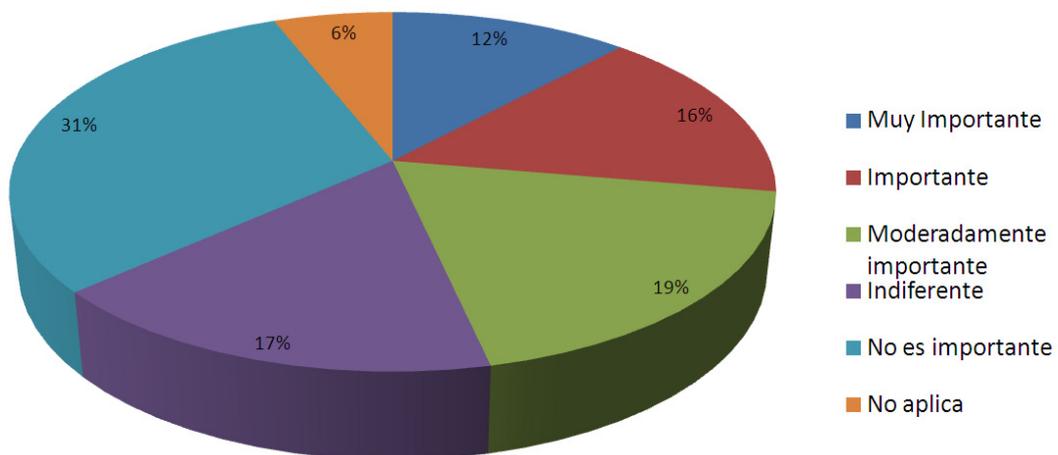
Las ponderaciones son como se detalla a continuación:

1. Muy Importante
2. Importante
3. Moderadamente importante
4. Indiferente
5. No es importante

A continuación analizaremos los resultados obtenidos en esta pregunta por atributo de compra:

f) Precio

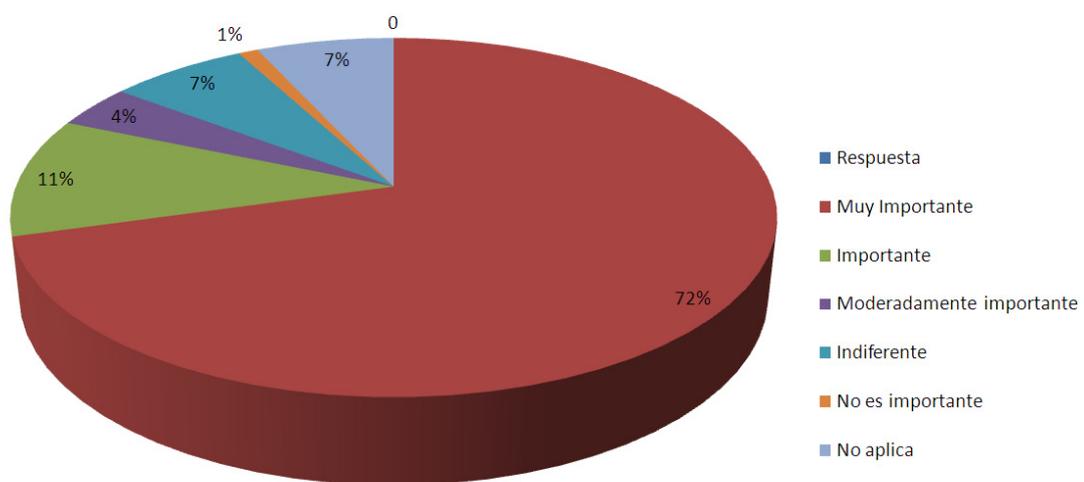
Respuesta	Total	%
Muy Importante	48	12%
Importante	62	16%
Moderadamente importante	75	19%
Indiferente	66	17%
No es importante	123	31%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Con las respuestas arrojadas en esta pregunta podemos analizar que el precio en este producto constituye un factor sin importancia en el momento de realizar la compra ya que este factor según los resultados indica que en un 19% de la muestra representa una moderada importancia para un 31% no es importante y para un 17% le es indiferente.

g) Sabor

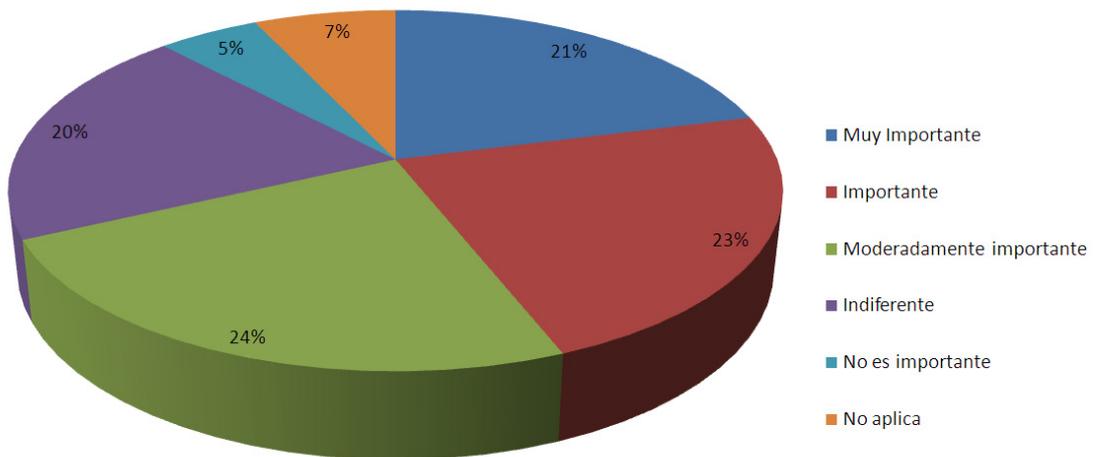
Respuesta	Total	%
Muy Importante	286	72%
Importante	45	11%
Moderadamente importante	15	4%
Indiferente	26	7%
No es importante	2	1%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Este constituye un atributo clave en la decisión de compra por parte del cliente ya que un marcado 72% de la muestra lo calificó como Muy importante y además un 11% lo calificó como importante es decir este atributo tiene un gran peso para el 83% de la muestra.

h) Presentación

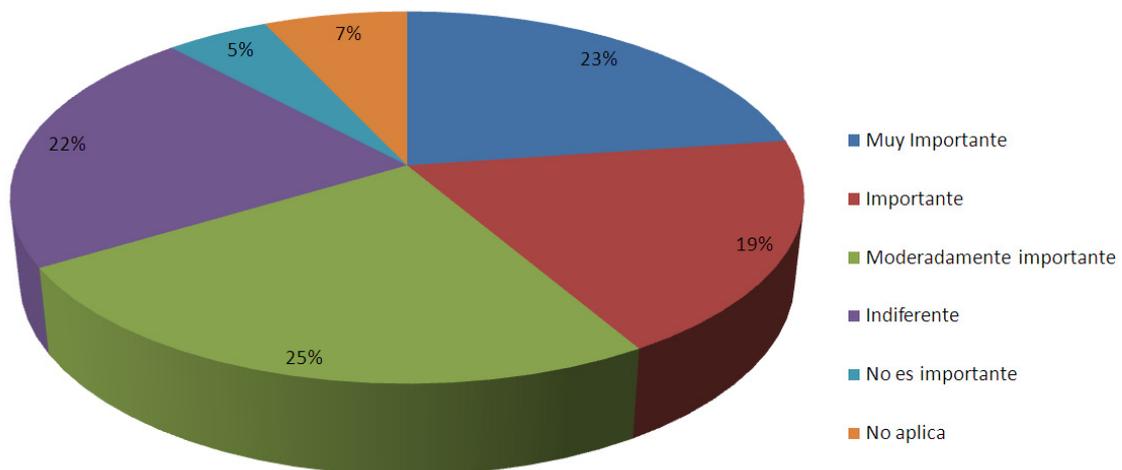
Respuesta	Total	%
Muy Importante	85	21%
Importante	92	23%
Moderadamente importante	96	24%
Indiferente	81	20%
No es importante	19	5%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Este atributo también representa de importancia para la incorporación en el producto debido a que el 21% calificó como muy importante, el 23% como importante y el 24 como moderadamente importante.

i) Cantidad del producto

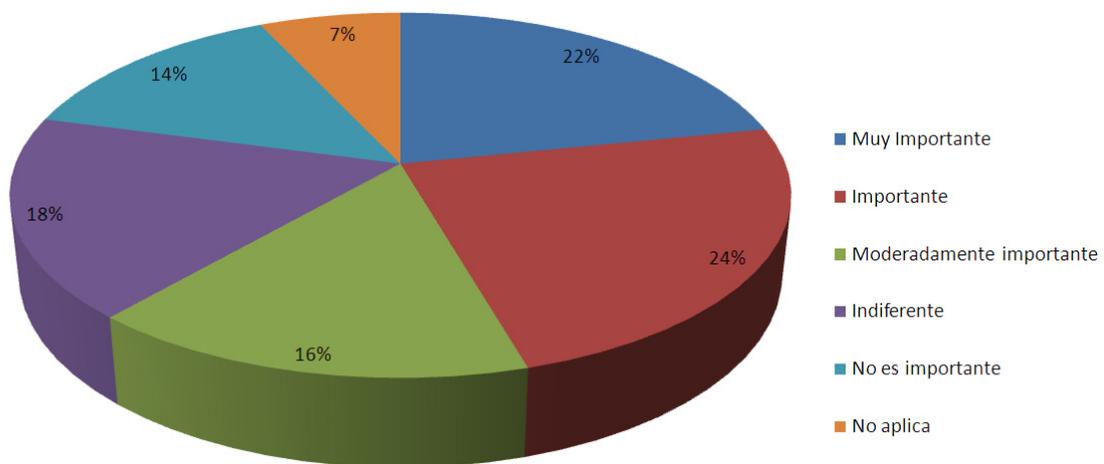
Respuesta	Total	%
Muy Importante	92	23%
Importante	76	19%
Moderadamente importante	101	25%
Indiferente	87	22%
No es importante	18	5%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Este es un atributo el cual tiene una moderada importancia analizando los resultados tomados en su conjunto, debido a que un 23% lo calificó como muy importante un 19% como importante y un 25% como moderadamente importante.

j) Bondades nutritivas

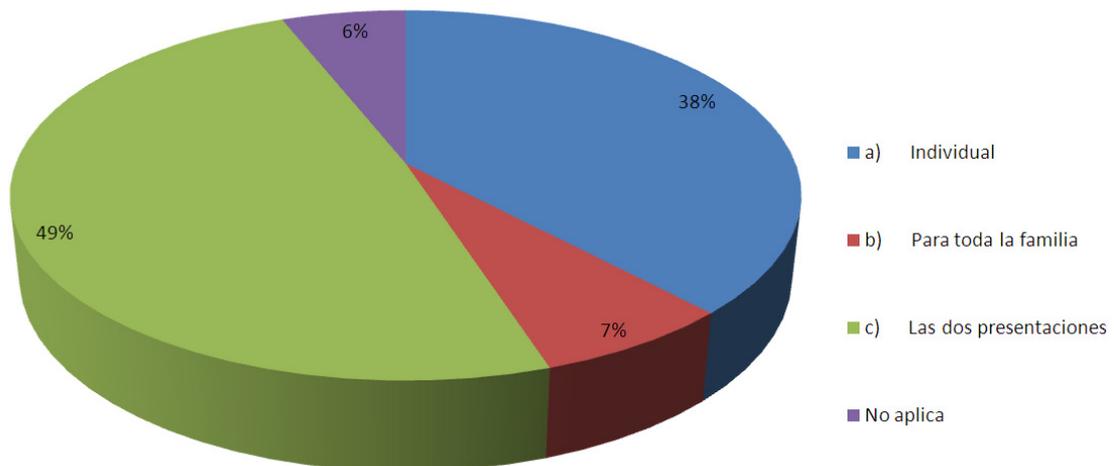
Respuesta	Total	%
Muy Importante	89	22%
Importante	95	24%
Moderadamente importante	63	16%
Indiferente	71	18%
No es importante	56	14%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los datos podemos observar que al 62% de la muestra le interesa de alguna manera las bondades nutritivas debido a que el 22% califico como muy importante, el 24% como importante y el 16% como moderadamente importante.

Pregunta 12: Usted prefiere una presentación:

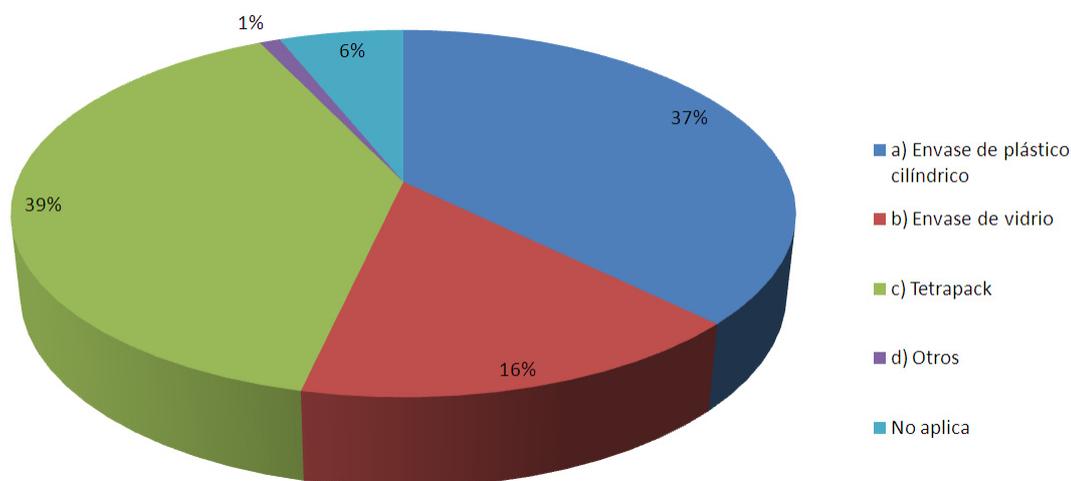
Respuesta	Total	%
a) Individual	149	38%
b) Para toda la familia	29	7%
c) Las dos presentaciones	196	49%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



De los resultados de esta pregunta podemos observar que un 49% de la muestra prefiere las dos presentaciones y un 38% prefiere la presentación individual, por lo tanto se elaborará la bebida en una presentación individual para su introducción y posteriormente se introducirá la presentación familiar.

Pregunta 13: ¿El empaque ideal para este producto sería?

Respuesta	Total	%
a) Envase de plástico cilíndrico	149	37%
b) Envase de vidrio	65	16%
c) Tetrapack	158	39%
d) Otros	4	1%
No aplica	24	6%
Total general	400	100%



Los resultados de esta pregunta nos arroja que un 37% de la muestra prefiere el envase de plástico cilíndrico mientras que un 39% lo preferiría en tetra pack, resultados que se encuentran casi a la par, pero analizando los costos y beneficios de estos dos empaques se escoge realizar la bebida en envases plásticos cilíndricos.

Pregunta 14: ¿En qué lugares de los que se menciona a continuación usted compraría el producto. Por favor califique del 1 al 6, siendo 1 el lugar en el que más compraría y 6 el lugar en el que menos lo haría?

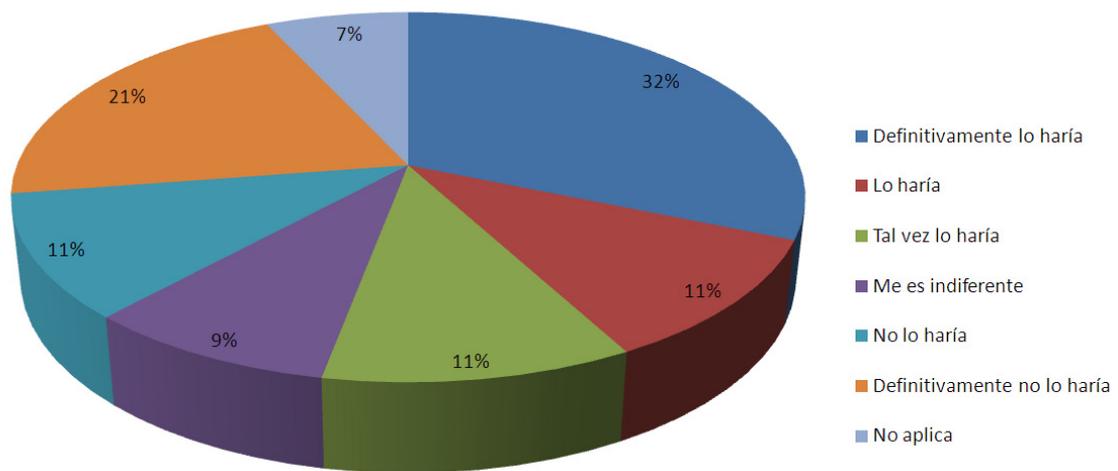
Para esta pregunta se solicitó a los encuestados que ponderen con niveles de importancia a los siguientes atributos que influyen en la decisión de compra:

Las ponderaciones son como se detalla a continuación:

1. Definitivamente lo haría
2. Lo haría
3. Tal vez lo haría
4. Me es indiferente
5. No lo haría
6. Definitivamente no lo haría

h) Cafeterías

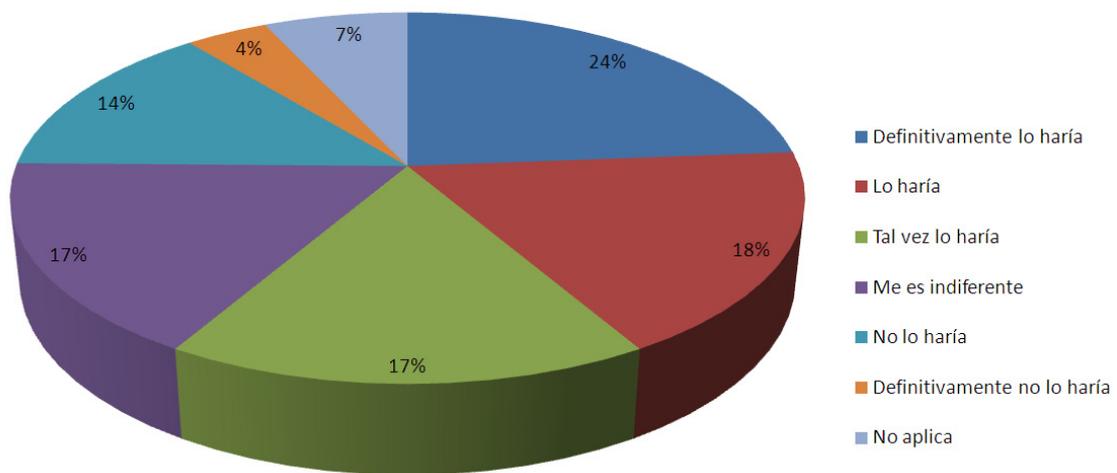
Respuesta	Total	%
Definitivamente lo haría	127	32%
Lo haría	42	11%
Tal vez lo haría	45	11%
Me es indiferente	35	9%
No lo haría	42	11%
Definitivamente no lo haría	83	21%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Los resultados de esta pregunta arrojan que el 43% de la muestra adquiriría el producto en cafeterías lo cual es una alternativa de canal de distribución.

i) Panaderías

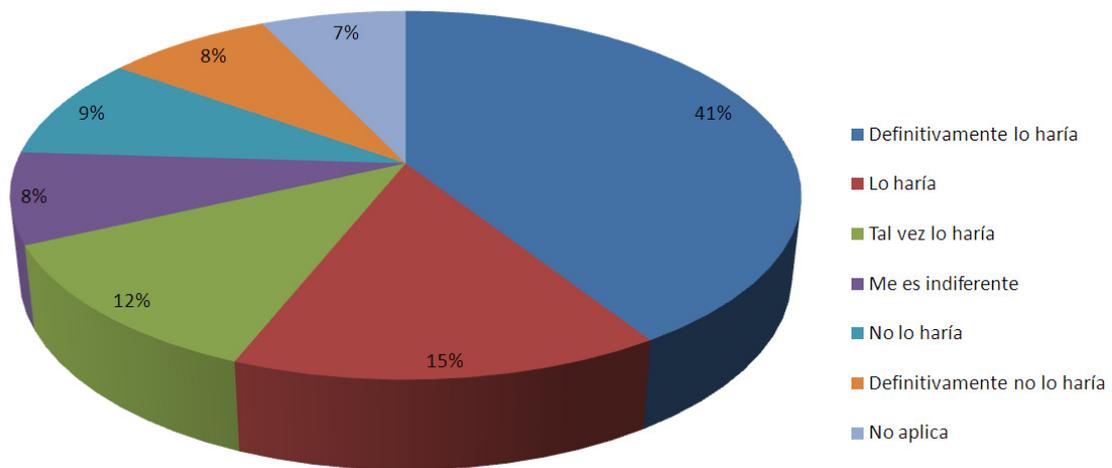
Respuestas	Total	%
Definitivamente lo haría	96	24%
Lo haría	73	18%
Tal vez lo haría	66	17%
Me es indiferente	67	17%
No lo haría	55	14%
Definitivamente no lo haría	17	4%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que definitivamente este es un lugar en el que se puede vender este producto ya que alcanzó un 76% de respuestas afirmativas.

j) Supermercados

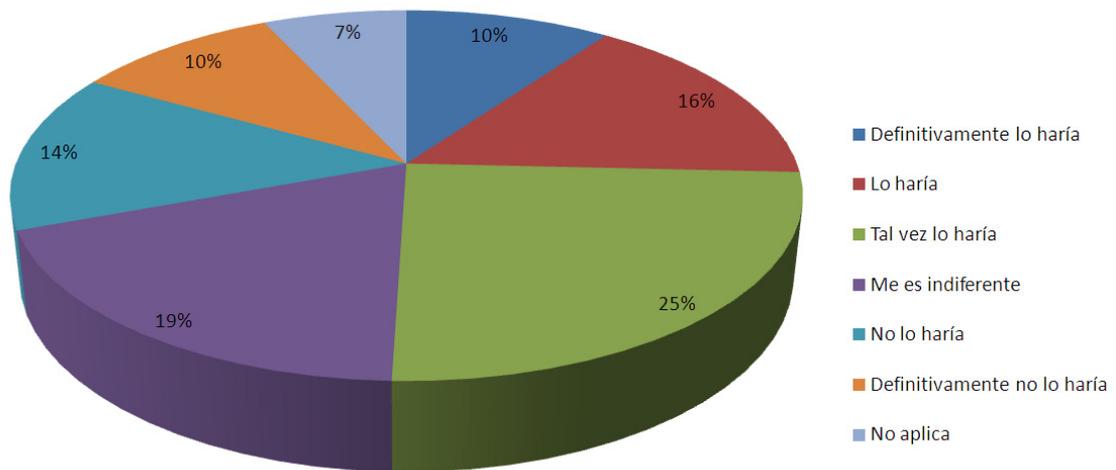
Respuesta	Total	%
Definitivamente lo haría	165	41%
Lo haría	61	15%
Tal vez lo haría	48	12%
Me es indiferente	33	8%
No lo haría	35	9%
Definitivamente no lo haría	32	8%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que definitivamente este es un lugar en el que se puede vender este producto ya que alcanzó un 76% de respuestas afirmativas.

k) Delicatesen

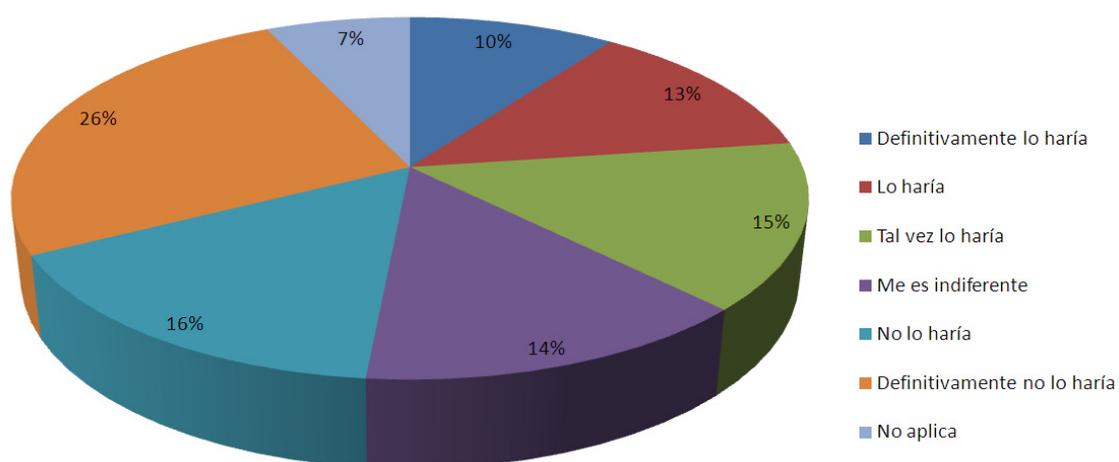
Respuesta	Total	%
Definitivamente lo haría	40	10%
Lo haría	64	16%
Tal vez lo haría	99	25%
Me es indiferente	75	19%
No lo haría	56	14%
Definitivamente no lo haría	40	10%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que definitivamente este es un lugar en el que se puede vender este producto ya que alcanzó un 70% de respuestas afirmativas.

I) Restaurantes

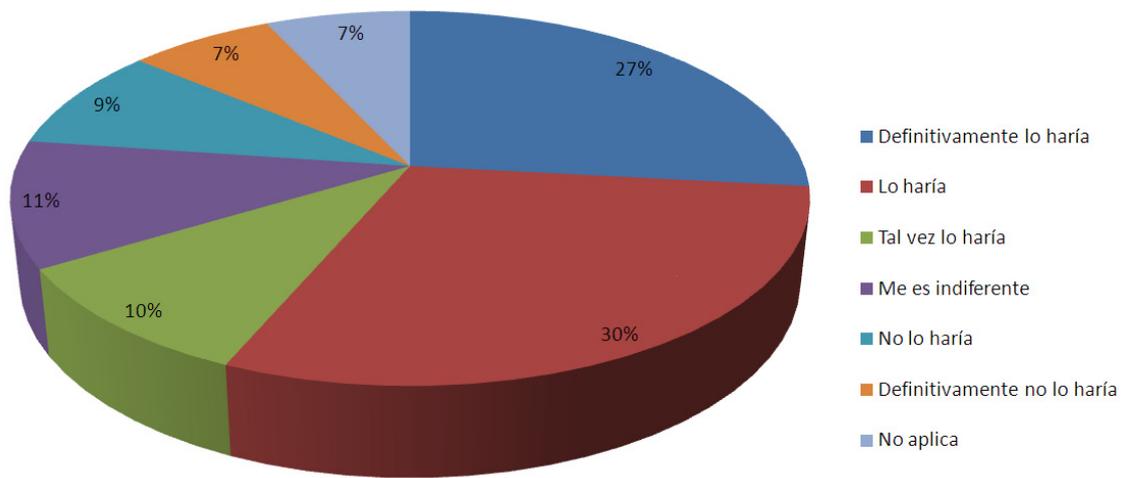
Respuesta	Total	%
Definitivamente lo haría	39	10%
Lo haría	53	13%
Tal vez lo haría	59	15%
Me es indiferente	56	14%
No lo haría	64	16%
Definitivamente no lo haría	103	26%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que en este tipo de lugares no tendría mucha aceptación el producto debido a que un 26% de la muestra definitivamente no lo haría y existe en conjunto un 49% de respuestas negativas.

m) Tiendas

Respuesta	Total	%
Definitivamente lo haría	107	27%
Lo haría	120	30%
Tal vez lo haría	39	10%
Me es indiferente	42	11%
No lo haría	37	9%
Definitivamente no lo haría	29	7%
No aplica	26	7%
Total General	400	100%



Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que este si es un lugar en el que se puede vender este producto ya que alcanzó un 67% de respuestas afirmativas.

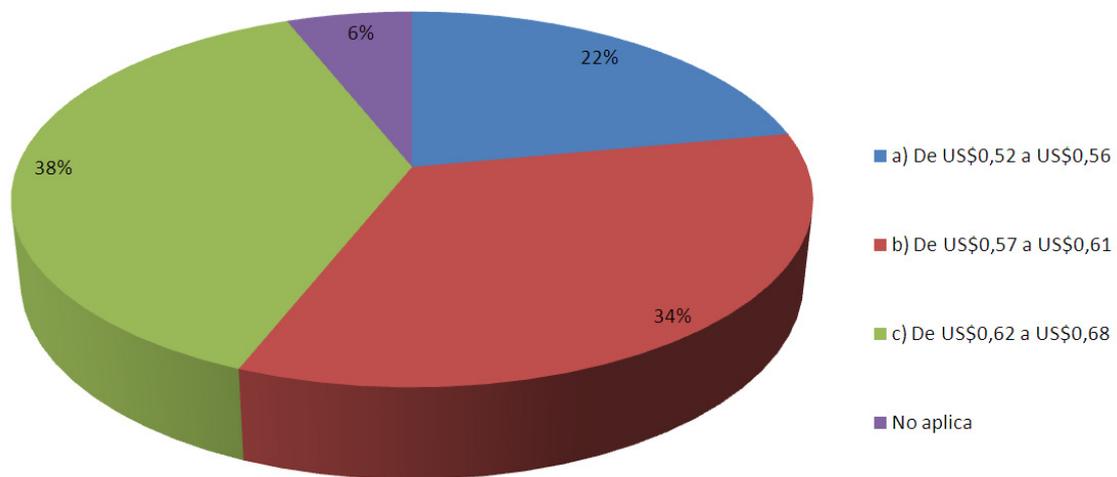
n) Otros

Para esta alternativa solo 4 personas de los 400 encuestados contestaron con lugares como Kioscos y Puestos ambulantes como no lo haría y definitivamente no lo haría lo cual nos indica que estos lugares son muy poco frecuentados y no aportan mucho valor para nuestro análisis.

Analizando los resultados de esta pregunta podemos darnos cuenta que definitivamente este es un lugar en el que se puede vender este producto ya que alcanzó un 67% de respuestas afirmativas y un 11% le es indiferente es decir que si se pudiera lograr que estas personas adquirieran el producto en estos lugares.

Pregunta 15: ¿Teniendo en cuenta que una presentación individual (250 cc) de yogurt cuesta en promedio US\$0,58 y una de avena de la misma cantidad US\$0,68 cuanto estaría dispuesto a pagar por la bebida Morocho de dulce embasado?

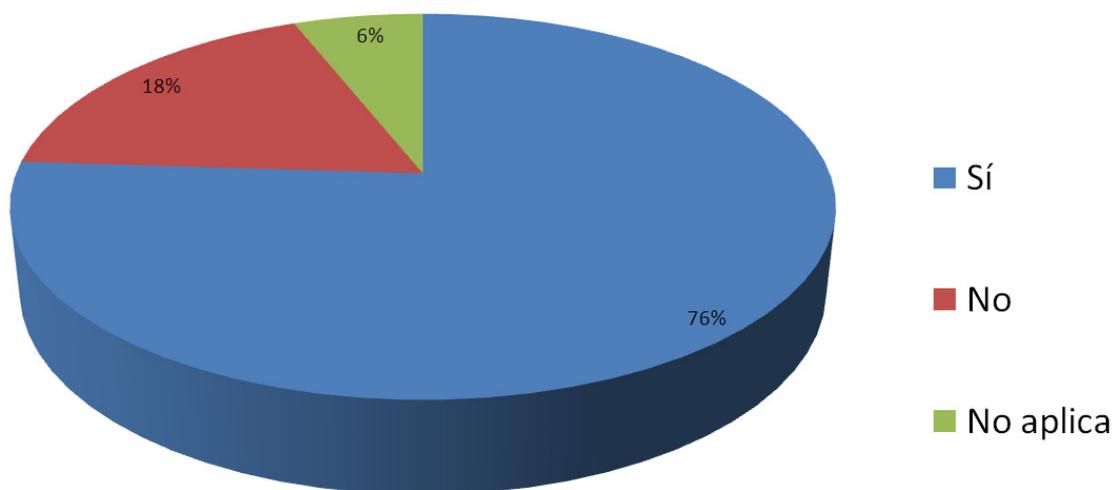
Respuesta	Total	%
a) De US\$0,52 a US\$0,56	87	22%
b) De US\$0,57 a US\$0,61	138	34%
c) De US\$0,62 a US\$0,68	152	38%
No aplica	23	6%
Total general	400	100%



Podemos analizar que el 38% de la muestra contestó el rango más alto de las alternativas, con lo cual se reafirma la hipótesis de que en este tipo de productos impera el sabor del mismo antes que el precio de venta.

Pregunta 16: ¿Le gustaría que la bebida de morocho de dulce vaya con el grano?

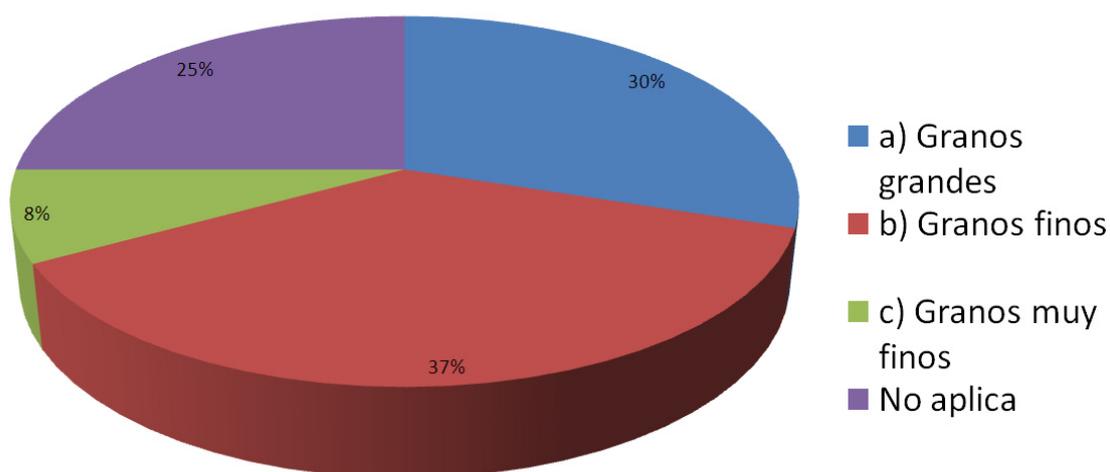
Respuesta	Total	%
Sí	300	76%
No	74	18%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%



Los resultados de esta pregunta arrojan que a un 76% de la muestra le gustaría que la bebida lleve el grano de tal manera que se producirá con esta característica a la bebida.

Pregunta 17: ¿Si contestó sí a la anterior pregunta cómo le gustaría la consistencia del grano del morocho en el producto? (Caso contrario pase a la siguiente pregunta).

Respuesta	Total	%
a) Granos grandes	120	30%
b) Granos finos	147	37%
c) Granos muy finos	33	8%
No aplica	100	25%
Total general	400	100%



En esta pregunta el 37% de los encuestados contestó que le gustaría que los granos sean finos y un 30% que desearía que estos fueran grandes, de tal manera que se someterá a los granos a un proceso de trituración dentro del proceso productivo para que alcancen la textura fina seleccionada por los encuestados.

Pregunta 18: ¿Cuáles de las siguientes alternativas de Morocho de Dulce estaría dispuesto a consumir?

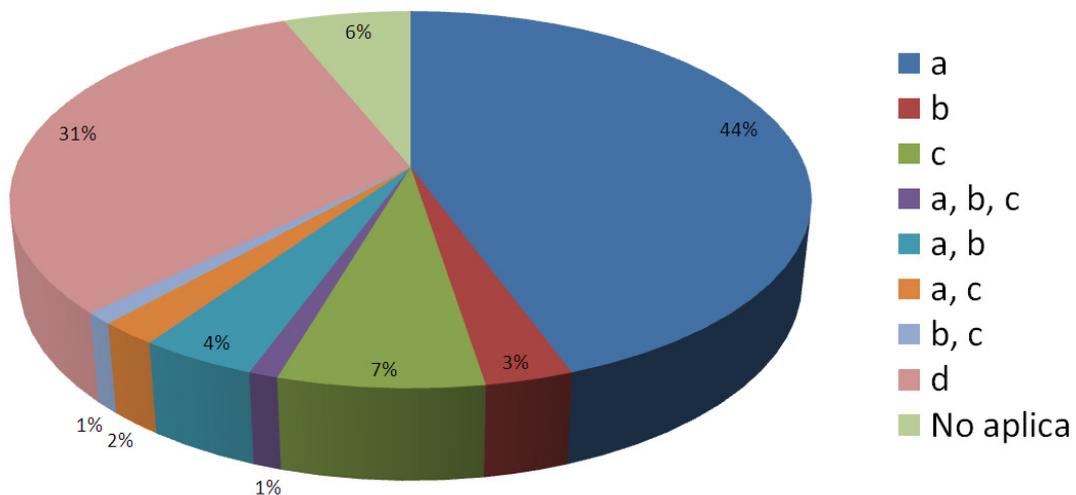
Respuesta	Total	%
a	175	44%
b	11	3%
c	30	7%
a, b, c	4	1%
a, b	18	4%
a, c	9	2%
b, c	4	1%
d	123	31%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%

a = Morocho de dulce con sabor a vainilla

b = Morocho de dulce con sabor a fresa

c = Morocho de dulce con sabor a chocolate

d = Ninguno



Los datos arrojados en esta pregunta son muy interesantes debido a que a un 64% de la muestra si le gustaría consumir el morocho de dulce con sabores principalmente con un 44% de aceptación el de sabor a vainilla con un 9% el de fresa y con un 11% el de chocolate de tal manera que en un futuro queda muy factible sacar estas bebidas al mercado.

Pregunta 19: ¿Aproximadamente cuantas unidades individuales del producto (presentación 250 CC) estaría dispuesto a comprar al mes con el precio contestado en la pregunta número 15?

En esta pregunta 374 personas contestaron la cantidad aproximada que comprarían del producto mensualmente lo cual alcanza una suma de 5,181 unidades, los restantes 26 corresponde a respuestas descartadas por la pregunta filtro.

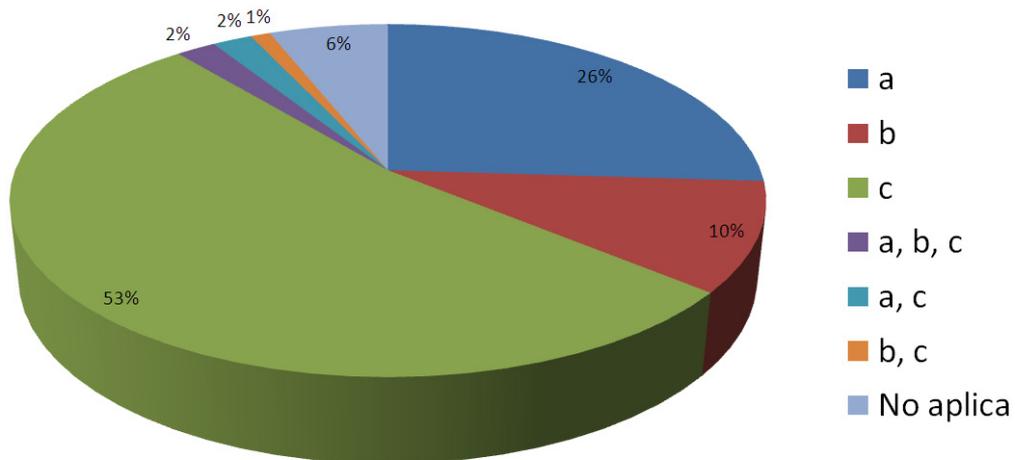
Pregunta 20: ¿Cuál de los siguientes productos consume con mayor regularidad?

Respuesta	Total	%
a	104	26%
b	40	10%
c	213	53%
a, b, c	6	2%
a, c	8	2%
b, c	3	1%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%

a = Avenas listas para servirse

b = Leches de sabores

c = Yogurt



Según los resultados el producto más consumido es el yogurt con un 53%, seguido por las Avenas listas para servirse con un 26% y en último lugar las leches de sabores con un 10%.

Pregunta 21: ¿Cuáles son las marcas de productos lácteos que usted prefiere?

Respuesta	Total	%
a	140	35%
b	83	21%
c	56	14%
d	12	3%
e	4	1%
a, b	49	12%
a, b, c	11	3%
a, b, d	2	0%
a, b, e	1	0%
a, c	8	2%
a, d	2	0%
b, c	7	2%
b, e	1	0%
c, d	1	0%
No aplica	23	6%
Total general	401	100%

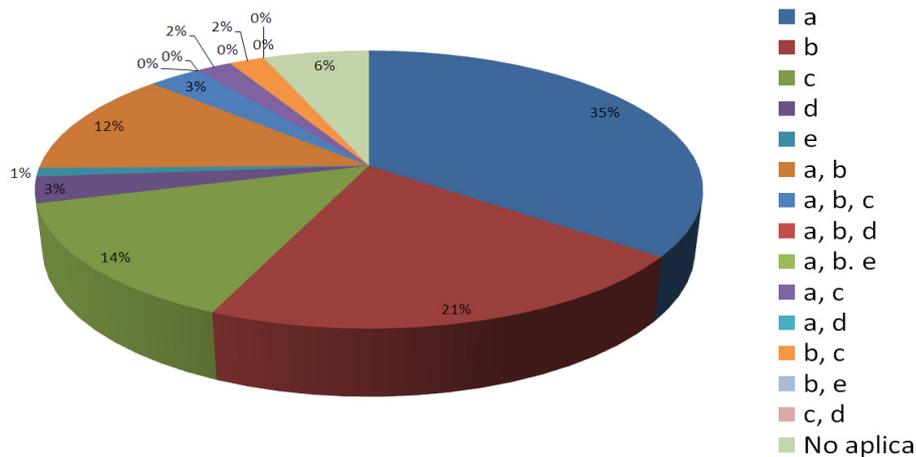
a = Productos Toni

b = Nestle

c = Alpina

d = Rey leche

e = Otra

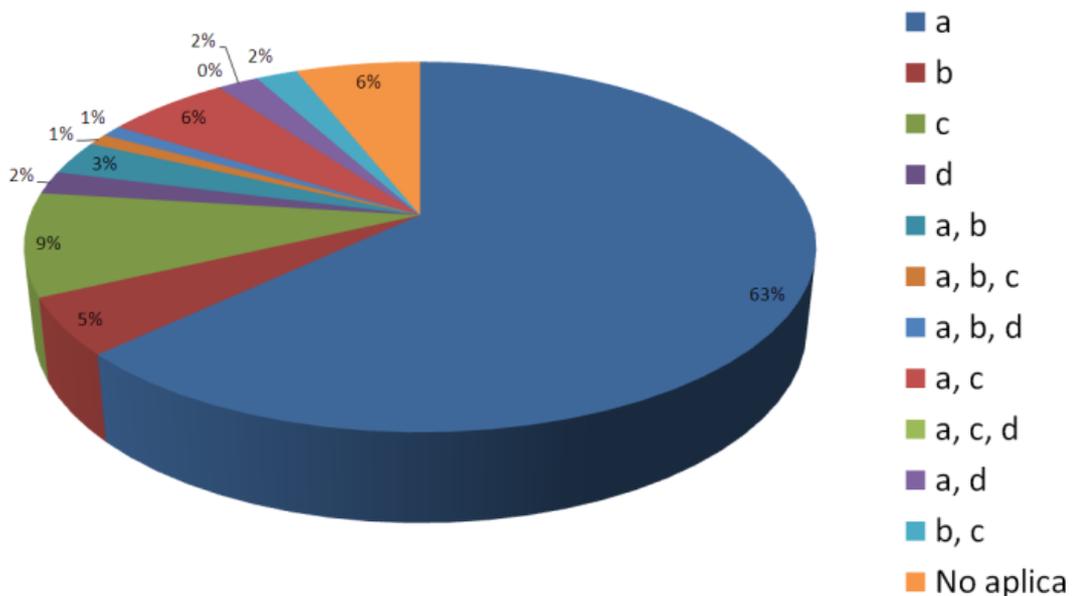


Podemos analizar que las marcas más conocidas por parte de los consumidores son Productos Toni y Nestle sumando en su conjunto un 68% de respuestas por parte de los encuestados.

Pregunta 22: ¿Por medio de que medios publicitarios usted se entera de los productos de bebidas?

Respuesta	Total	%
a	248	63%
b	18	5%
c	34	9%
d	7	2%
a, b	13	3%
a, b, c	7	1%
a, b, d	3	1%
a, c	26	6%
a, c, d	1	0%
a, d	7	2%
b, c	10	2%
No aplica	26	6%
Total general	400	100%

- a = Televisión
- b = Periódicos
- c = Revistas
- d = Otros

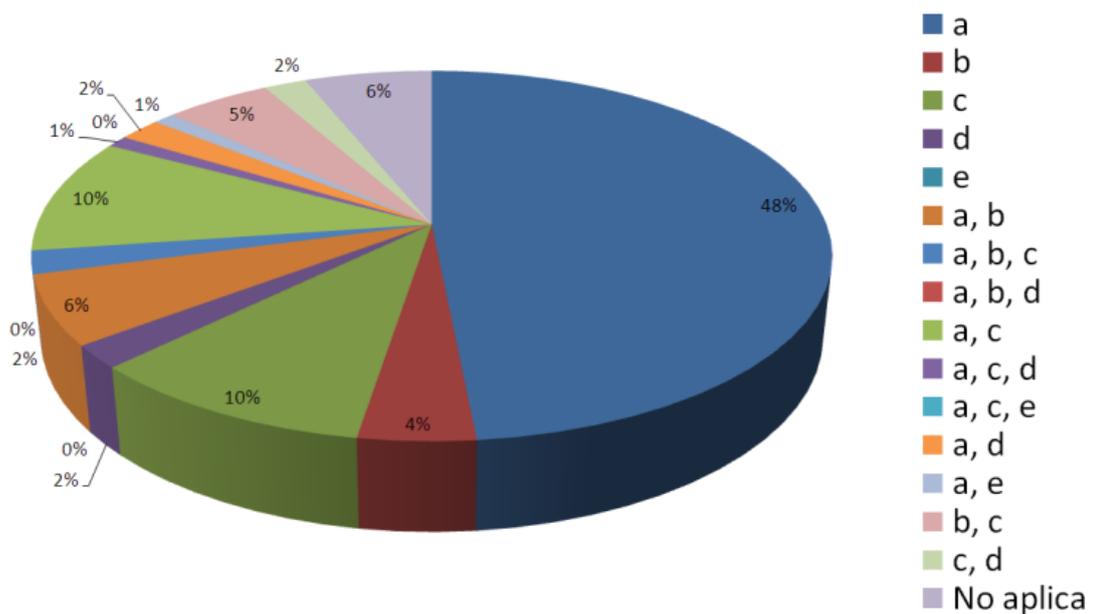


Según las respuestas de los encuestados un 63% le gustaría enterarse del producto por los medios televisivos.

Pregunta 23: ¿Por cuales medios publicitarios le gustaría enterarse del producto?

Respuesta	Total	%
a	191	48%
b	17	4%
c	40	10%
d	8	2%
e	1	0%
a, b	24	6%
a, b, c	9	2%
a, b, d	2	0%
a, c	39	10%
a, c, d	6	1%
a, c, e	1	0%
a, d	10	2%
a, e	3	1%
b, c	19	5%
c, d	7	2%
No aplica	23	6%
Total general	401	100%

- a = Televisión
- b = Periódicos
- c = Revistas
- d = Otros



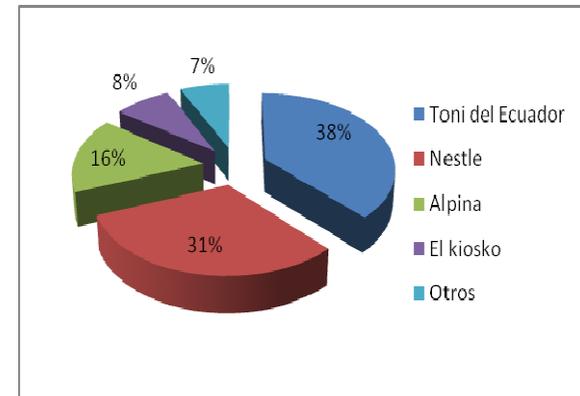
Como podemos analizar los resultados de esta pregunta el 48% de la muestra desearía enterarse del producto vía medios televisivos y un 12% por medio de periódicos y un 20% por medio de revistas de tal manera que se analizará los medios más eficientes y eficaces de comunicar sobre el producto al cliente.

ANEXO 3

PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda
Análisis sectorial Productos Alpina
Ventas de yogurt en la ciudad de Quito

Empresa Participante	Ventas en miles de US\$			
	2006	2007	2008	2009
Toni del Ecuador	11.552	14.440	15.527	16.344
Nestle	13.172	13.721	14.001	13.334
Alpina	7.446	6.648	6.331	6.882
El kiosko	2.756	3.028	3.785	3.441
Otros	3.878	2.770	2.409	3.011
Total	38.804	40.607	42.053	43.012

Empresa Participante	Porcentaje de Participación			
	2006	2007	2008	2009
Toni del Ecuador	30%	36%	37%	38%
Nestle	34%	34%	33%	31%
Alpina	19%	16%	15%	16%
El kiosko	7%	7%	9%	8%
Otros	10%	7%	6%	7%
Total	100%	100%	100%	100%



Alpina es una multinacional andina que tiene más de 60 años. Tiene operaciones industriales propias en Colombia, Venezuela y Ecuador. Sus ventas alcanzan los \$500 millones anuales y posee más de 5 500 empleados directos en la región.

Alpina en el año 2009 ha ingresado nuevas clases de productos para poner en alerta a todos los industriales del sector lechero. Esto obliga a preparar más los productos de la competencia, para este año la empresa se sitúa en el puesto número 3 del mercado del yogurt de Quito, subiendo 5% con relación al año anterior.

Fuente: Julián Jaramillo

Cargo: Presidente Corporativo de Alpina

ANEXO 4

REQUERIMIENTO DE INGRESO A LOS GRANDES SUPERMERCADOS

Los requerimientos que solicitan para ingresar el producto tanto a Corporación la Favorita, Corporación el Rosado y Supermercados Santa María consisten en presentar un estudio de mercado en el cual se debe detallar los siguientes aspectos:³¹

- Características del producto,
- Características del mercado,
- La competencia,
- Los precios
- Potencial de aceptabilidad

Este estudio debe ser enviado a Gerencia Comercial de dichas entidades para su análisis y dependiendo el proyecto ellos solicitan una muestra gratuita fijada por ellos para su examen y en un lapso máximo de 15 días se coordina una reunión para fijar las condiciones finales.

Una vez aprobado el producto para proveer a estos grandes supermercados se debe entregar a los mismos, copia del RUC de la compañía, copia del registro sanitario y los productos deben indicar lo siguiente:

- Estar debidamente identificados con el código de barras,
- Código de registro sanitario,
- Indicar tamaño de la presentación,
- Nombre de la empresa que fabrica el producto,
- Dirección de la empresa,
- Teléfonos de contacto,

³¹Corporación Favorita. (2010): Guía de empresas interesadas en proveer a Corporación Favorita. URL: <https://www.slf.com.ec>. Descargado 29/11/2010

- Valores nutricionales,
- Precio de venta al público
- Fecha de elaboración y caducidad

ANEXO 5

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Inicio



Recepción y
clasificación de
la MP

Costo: US\$24,64

Tiempo: 40 minutos

Responsable: Bodeguero



Lavado del
morocho

Costo: US\$7,83

Tiempo: 1 hora

Responsable: Jefe de producción



Remojo del
grano

Costo: US\$5,72

Tiempo: 8 horas

Responsable: Jefe de Producción



Cocción del
grano en agua

Costo: US\$23,14

Tiempo: 20 min

Responsable: Jefe de Producción



Pasteurización
de la leche

Costo: US\$37,51

Tiempo: 40 minutos

Responsable: Jefe de Producción



Mezcla del
Morocho con la
leche

Costo: US\$6,08

Tiempo: 10 minutos

Responsable: Jefe de Producción



Inclusión de
preservante

Costo: US\$6,40

Tiempo: 10 minutos

Responsable: Jefe de Producción

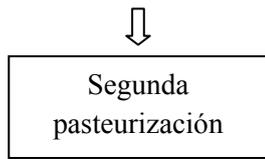


Envasado

Costo: US\$30,32

Tiempo: 2 horas

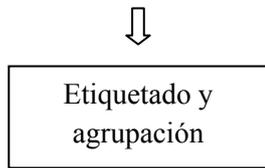
Responsable: Jefe de Producción



Costo: US\$5,72

Tiempo: 20 minutos

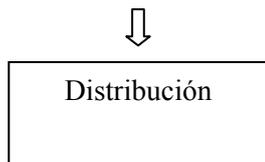
Responsable: Jefe de Producción



Costo: US\$18,09

Tiempo: 1 hora

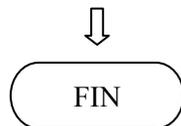
Responsable: Jefe de Producción



Costo: US\$22,52

Tiempo: 8 horas

Responsable: Chofer



CÁLCULO DE COSTOS POR PROCESOS

DATOS PARA EL CÁLCULO

Costo por hora de mano de obra directa	2,11
Costo por día (8 horas) de mano de obra indirecta	37,76
Costos indirectos de fabricación por día (8 horas)	25,20

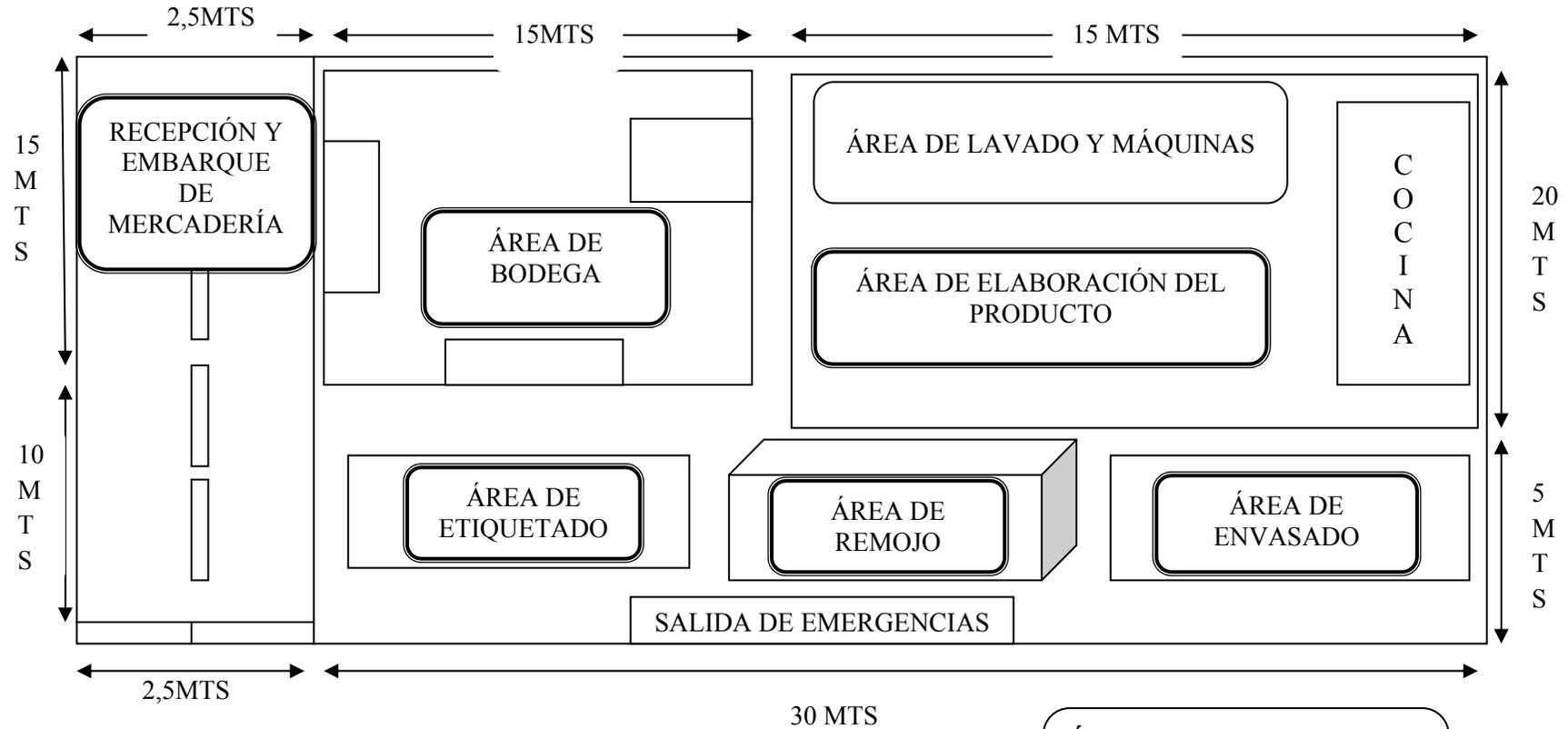
MATERIA PRIMA NECESARIA PARA LA PRODUCCIÓN DE 815 UNIDADES

Materia prima	Costo
Agua	1,43
Morocho	16,81
Leche	31,79
Azucar	7,13
Clavo de olor	3,97
Canela	4,89
Sorbato de potacio	0,33
Envase plástico	20,38
Etiqueta	8,15
Total	94,87

Proceso	Tiempo	Número de personas involucradas	Costo MP	Costo MOD	Costo MOI	Costo CIF	Total
Recepción y clasificación de la MP	40 minutos	1	16,81	2,11	3,43	2,29	24,64
Lavado del morocho	1 hora	1	-	2,11	3,43	2,29	7,83
Remojo del grano	8 horas	-	-	-	3,43	2,29	5,72
Cocción del grano en agua y agrego de especias	20 min	-	17,42	-	3,43	2,29	23,14
Pasteurización de la leche	40 minutos	-	31,79	-	3,43	2,29	37,51
Mezcla del Morocho con la leche	10 minutos	1	-	0,35	3,43	2,29	6,08
Inclusión de preservante	10 minutos	1	0,33	0,35	3,43	2,29	6,40
Envasado	2 horas	1	20,38	4,22	3,43	2,29	30,32
Segunda pasteurización	20 minutos	-	-	-	3,43	2,29	5,72
Etiquetado y agrupación	2 horas	1	8,15	4,22	3,43	2,29	18,09
Distribución	8 horas	1	-	16,80	3,43	2,29	22,52
Total			94,87	30,16	37,76	25,20	187,99
		%	50%	16%	20%	13%	

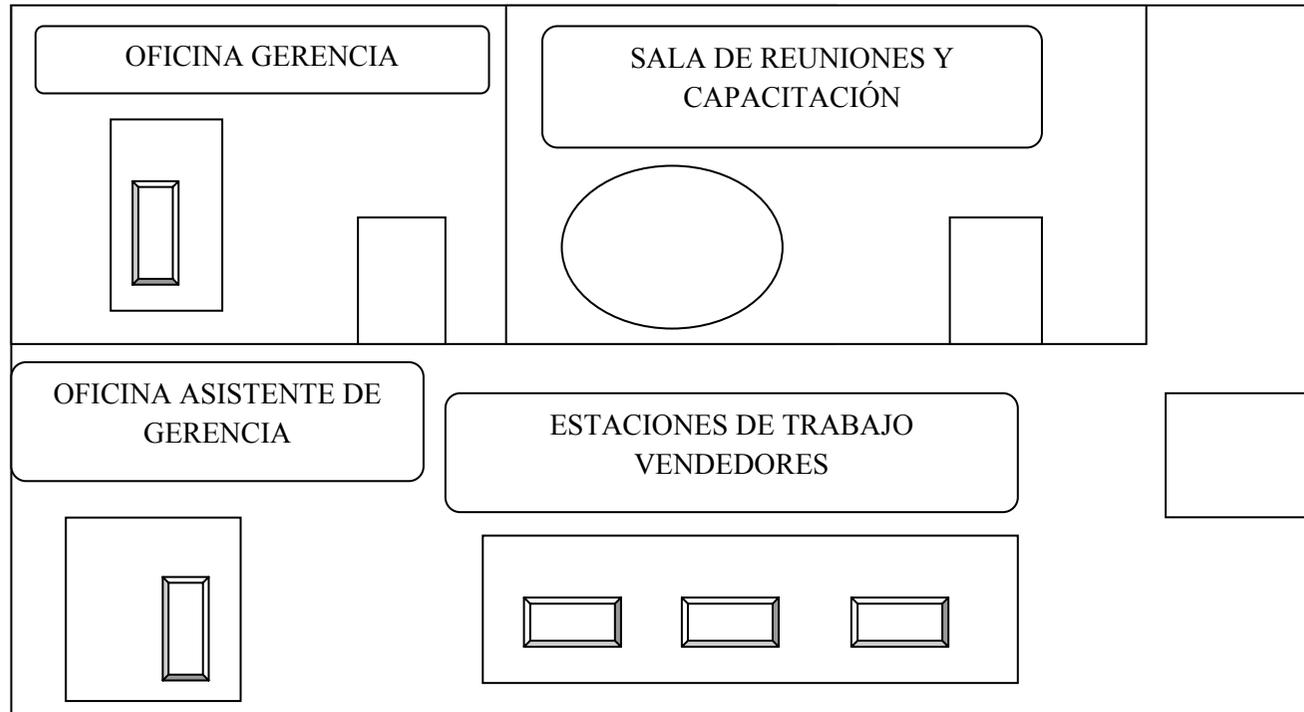
ANEXO 6

PLANO ÁREA DE PRODUCCIÓN



Área de bodega: 30 Mts
Área de producción: 80 Mts
Área de embarque de
Mercadería: 27,5 Mts

PLANO ÁREA OFICINAS ADMINISTRATIVAS



ANEXO 7

TRÁMITES LEGALES NECESARIOS PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISOS

- **Registro único de contribuyentes**

El plazo para inscribirse es de 30 días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

- **Patente Municipal**

En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez, se debe presentar:

- Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;
- Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copias de la cédula de ciudadanía.

- **Permiso sanitario de funcionamiento**

Faculta el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. En caso de inscripción para obtener el permiso por primera vez, se debe presentar:

- Certificado de uso de suelo (para locales nuevos, no es necesario) otorgado por el departamento de Gestión Urbana, en: mecánicas, vulcanizadoras, aserraderos, mecánicas industriales, bares, cantinas, lubricadoras, cerrajerías.

- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario.
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Presentar documentación original y copias.
- Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos nuevos 2011:
 - Planilla de inspección
 - Solicitud valorada de Permiso de Funcionamiento
 - Copia título del profesional responsable (Ing. en alimentos, bioquímico Farmacéutico)
 - Copia del carnet actualizado del profesional responsable
 - Lista de productos a elaborar
 - Permiso del CONSEP (manejo de productos químicos)

- Categoría otorgada por el Ministerio de de Industrias y Comercio (Industrias y Pequeñas Industrias)
- Carnets de Salud Ocupacionales (original y copia)
- Copia de la cédula del propietario
- Copia del RUC del establecimiento
- Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.

- **Certificado del cuerpo de bomberos**

Los requisitos para obtener este servicio son:

1. Comprar el formulario llenarlo y entregar a los bomberos; y,
2. Conducir a los inspectores al local comercial para la verificación.

- **Registro sanitario**

A continuación se detallan los trámites necesarios para obtener el registro sanitario:

- Solicitud:

Dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.

- Permiso de funcionamiento:

Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica); (Original a ser devuelto y una copia).

- Certificación otorgada por la autoridad de salud:

Competente de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto. (Original a ser devuelto y una copia); (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).

- Información técnica:

Relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.

- Formula cuali-cuantitativa:

Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. ó 100 ml.). Original.

- Certificado de análisis de control de calidad del producto:

Con firma del Técnico Responsable. Original. (Obtenido en cualquier Laboratorio de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez").

- Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase:

(Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable. Original.

- Proyecto de rotulo a utilizar por cuadruplicado:

Dos Originales.

- Interpretación del código de lote:

Con firma del Técnico Responsable. LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.

- Código de lote:

Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

- Pago de la tasa por el análisis de control de calidad:

Previo a la emisión del registro sanitario: Cheque certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo Reglamento.

- Constitución de la empresa:

Documentos que prueben la constitución, existencia y representación legal de la entidad solicitante, cuando se trate de persona jurídica. Original.

- Muestras:

Tres (3) muestras del producto envasado en su presentación final y pertenecientes al mismo, lote. (Para presentaciones grandes, como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500 gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza. La duración del Registro Sanitario es de 10 años desde su expedición.

- **Marcas**

Para poder registrar la patente del producto es necesario realizar las siguientes actividades en el IEPI:

- Comprar formato (USD \$0.05) para la búsqueda del nombre que quiera poner a su producto (certifica si está registrada o en trámite);
- Cancelar USD \$8.00 para la búsqueda del nombre de un producto; igual si es de un servicios, nombre comercial o lema;
- Esperar 72 horas para la contestación;
- Si no hubiere registrado el nombre, entonces deberá presentar la solicitud del Registro de Signos distintivos;
- Formato original del nombre con tres copias
- USD \$54.00 para publicar el nombre en la Gaceta de la Propiedad Intelectual
- 30 días se concede a las personas para que pueda presentar reclamos u oposiciones al nombre que se quiere registrar;
- Esperar más o menos 135 días para que le extiendan el título, previo al pago de US\$28.

ANEXO 8

PRINCIPALES DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

En la sección V de la compañía de responsabilidad limitada capítulo 4 Derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios.

Artículo 106.-“La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.”

Artículo 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto

no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

ANEXO 9

Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios

#	Actividad	Personal directivo Involucrado	Personal operativo Involucrado	Valores monetarios	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
					Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1	Constitución de la compañía	Gerencia General	Asistente de Gerencia	760	X	X										
2	Desarrollo de productos	Gerencia General / Jefe de producción	Operarios de producción	300	Y	Y	Y	Y								
3	Adecuación de las instalaciones	Jefe de producción	Operarios de producción	820			X	X	X	X						
4	Compra de maquinaria	Gerencia General / Jefe de producción	Asistente de Gerencia	12.970			X	X	X	X						
5	Compra de la materia prima	Gerencia General / Jefe de producción	Asistente de Gerencia	4.678			X	X								
6	Contratación y capacitación del personal	Gerencia General / Jefe de producción	Todo el personal operativo y administrativo	-			X	X								
7	Campaña de publicidad	Gerencia General	Asistente de Gerencia / Ejecutivos de Ventas	1.260							X	X	X	X		
8	Producción Inicial	Jefe de producción	Operarios de producción	188								Y				
9	Primeras Ventas	Gerencia General	Ejecutivos de Ventas	260										Y	Y	
10	Distribución del producto	Gerencia General	Chofer	275										Y	Y	
11	Primeros Pagos	Gerencia General	Asistente de Gerencia	5.220					Y					Y		

X	Fechas clave inamovibles
Y	Fechas movibles

ANEXO 10

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y GASTOS DE CONSTITUCIÓN

- **Maquinaria y Equipo:** Dentro de este grupo se incluyeron la maquinaria y el equipo necesario para la producción de la bebida, los cuales se detallan a continuación:

Maquinaria y Equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Pasteurizadora de leche	1	10,000	10,000
Cocina Industrial 3 fogones grandes	1	870	870
Congelador de 2 metros cuadrados	1	800	800
Empacadora	1	800	800
Ollas Industriales y Utensilios de cocina	1	500	500
Total			12,970

- **Muebles y enseres:** Dentro de este grupo se incluyeron los muebles y enseres necesarios para las aéreas administrativas y de producción los cuales se detallan a continuación:

Muebles y Enseres

CONCEPTO	PROD	ADM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estación de trabajo	2	3	5	150	750
Sillas visita	2	8	10	45	450
Silla asistente		3	3	50	150
Sillon Gerencial		1	1	90	90
Estanterías de aluminio	3		3	80	240
Archivadores	2	3	5	60	300
Mesa de reuniones		1	1	200	200
Total					2,180

- **Equipos de oficina:** Dentro de este grupo se incluyeron los equipos de oficina necesarios para las aéreas administrativas y de producción los cuales se detallan a continuación:

Equipos de oficina

CONCEPTO	PROD	ADM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfonos	1	4	5	15	75
Telefax	1	1	2	55	110
Total					185

- **Equipos de computación:** Dentro de este grupo se incluyeron los equipos de computo necesarios para las aéreas administrativas y de producción los cuales se detallan a continuación:

Equipos de computación

CONCEPTO	PROD	ADM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora de escritorio	1	5	6	560	3,360
Impresora Multifunción	1	1	2	90	180
Total					3,540

- **Vehículos:** Dentro de este grupo se incluyó al camión que se utilizará para la distribución del producto a continuación se detallan los costos:

Vehículo

CONCEPTO	PROD	ADM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camión	-	1	1	12,000	12,000
Total					12,000

- **Gastos de constitución:** Dentro de este grupo se incluyen los gastos necesarios para constituir legalmente a la compañía los cuales se detallan a continuación:

Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Honorarios a abogados	150
Gastos notariales	70
Inscripción en la superintendencia	200
Publicación de extracto en el comercio	40
Permisos de funcionamiento	300
Total	760

ANEXO 11

PRODUCCION PLANEADA POR PRESENTACION

AÑO 1						
PRODUCCION EN UNIDADES						
PRODUCTO	PESO REQUERIDO KG.	PONDERACIÓN	PRODUCCIÓN LT.	UNIDADES DIARIAS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,25	100,00%	203,75	815	16.300	195.600
TOTAL	0,25	100,00%	203,75	815	16.300	195.600

AÑO 2						
PRODUCTO	PESO REQUERIDO KG.	PONDERACIÓN	PRODUCCIÓN KG.	UNIDADES	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,25	100,00%	224,13	897	17.930	215.160
TOTAL	0,25	100,00%	224,13	897	17.930	215.160

AÑO 3						
PRODUCTO	PESO REQUERIDO KG.	PONDERACIÓN	PRODUCCIÓN KG.	UNIDADES	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,25	100,00%	246,54	986	19.723	236.676
TOTAL	0,25	100,00%	246,54	986	19.723	236.676

AÑO 4						
PRODUCTO	PESO REQUERIDO KG.	PONDERACIÓN	PRODUCCIÓN KG.	UNIDADES	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,25	100,00%	271,19	1.085	21.695	260.344
TOTAL	0,25	100,00%	271,19	1.085	21.695	260.344

AÑO 5						
PRODUCTO	PESO REQUERIDO KG.	PONDERACIÓN	PRODUCCIÓN KG.	UNIDADES	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,25	100,00%	298,31	1.193	23.865	286.378
TOTAL	0,25	100,00%	298,31	1.193	23.865	286.378

Produccion en Unidades

PRODUCTO	1	2	3	4	5
Morocho de dulce presentación de 250cc	195.600	215.160	236.676	260.344	286.378

ANEXO 12

MATERIA PRIMA DIRECTA

RECETA PARA PRODUCIR 1 LITRO DE BEBIDA								
MATERIA PRIMA	UNIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD PARA PRESENTACIÓN DE 250CC	2011	2012	2013	2014	2015
Agua	Lt	0,35	0,09	17.115	18.827	20.709	22.780	25.058
Morocho	Lb	0,25	0,06	12.225	13.448	14.792	16.271	17.899
Leche	Lt	0,40	0,10	19.560	21.516	23.668	26.034	28.638
Azucar	Lb	0,10	0,03	4.890	5.379	5.917	6.509	7.159
Clavo de olor	Lb	0,01	0,00	245	269	296	325	358
Canela	Lb	0,01	0,00	245	269	296	325	358
Sorbato de potacio	Gr	0,005	0,001	245	269	296	325	358
Envase plástico	Kg	4,00	1,00	195.600	215.160	236.676	260.344	286.378
Etiqueta	Unidad	4,00	1,00	195.600	215.160	236.676	260.344	286.378

REQUERIMIENTO EN UNIDADES

MATERIA PRIMA	UNIDAD	2011	2012	2013	2014	2015
Agua	Lt	17.115	18.827	20.709	22.780	25.058
Morocho	Lb	12.225	13.448	14.792	16.271	17.899
Leche	Lt	19.560	21.516	23.668	26.034	28.638
Azucar	Lb	4.890	5.379	5.917	6.509	7.159
Clavo de olor	Lb	245	269	296	325	358
Canela	Lb	245	269	296	325	358
Sorbato de potacio	Kg	245	269	296	325	358
Envase plástico	Unidad	195.600	215.160	236.676	260.344	286.378
Etiqueta	Unidad	195.600	215.160	236.676	260.344	286.378

ESTIMACION DE PRECIOS PROYECTADOS

MATERIA PRIMA	UNIDAD	INFLACION				
		2011	2012	2013	2014	2015
			3,45%	3,45%	3,45%	3,45%
Agua	Lt	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Morocho	Lb	0,33	0,34	0,35	0,37	0,38
Leche	Lt	0,39	0,40	0,42	0,43	0,45
Azucar	Lb	0,35	0,36	0,37	0,39	0,40
Clavo de olor	Lb	3,90	4,03	4,17	4,32	4,47
Canela	Lb	4,80	4,97	5,14	5,31	5,50
Sorbato de potacio	Kg	0,32	0,33	0,34	0,35	0,37
Envase plástico	Unidad	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Etiqueta	Unidad	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

REQUERIMIENTO EN DOLARES

MATERIA PRIMA	2011	2012	2013	2014	2015
Agua	342,30	389,52	443,25	504,40	573,98
Morocho	4.034,25	4.590,77	5.224,07	5.944,73	6.764,81
Leche	7.628,40	8.680,74	9.878,25	11.240,95	12.791,64
Azucar	1.711,50	1.947,60	2.216,27	2.522,01	2.869,92
Clavo de olor	953,55	1.085,09	1.234,78	1.405,12	1.598,95
Canela	1.173,60	1.335,50	1.519,73	1.729,38	1.967,94
Sorbato de potacio	78,24	89,03	101,32	115,29	131,20
Envase plástico	4.890,00	5.564,58	6.332,21	7.205,74	8.199,77
Etiqueta	1.956,00	2.225,83	2.532,88	2.882,29	3.279,91
	22.767,84	25.908,66	29.482,76	33.549,91	38.178,12

ANEXO 13

ROL DE PAGOS Y PROVISIONES ESTIMADAS POR AÑO

Año 1

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Comisiones	Total	Total Empleados	Total Anual
Administrador	1	500	-	500	500	6.000
Jefe de Producción	1	300	-	300	300	3.600
Vendedores	2	260	179	439	878	10.541
Asistente de Gerencia	1	260	-	260	260	3.120
Bodeguero	1	260	-	260	260	3.120
Obrero de producción	2	260	-	260	520	6.240
Chofer	1	260	-	260	260	3.120
Total	9	2.100	179	2.279	2.978	35.741

Recurso Humano	Cantidad	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Vacaciones Mensual	Provision Mensual	Provision Anual
Administrador	1	61	42	18	42	21	183	2.197
Jefe de Producción	1	36	25	18	25	13	117	1.405
Vendedores	2	107	73	36	73	37	326	3.913
Asistente de Gerencia	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Bodeguero	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Obrero de producción	2	63	43	36	43	22	208	2.494
Chofer	1	32	22	18	22	11	104	1.247
	9	362	248	164	248	124	1.146	13.751

Año 2

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Comisiones	Total	Total Empleados	Total Anual
Administrador	1	500		500	500	6.000
Jefe de Producción	1	300		300	300	3.600
Vendedores	2	260	197	457	914	10.971
Asistente de Gerencia	1	260		260	260	3.120
Bodeguero	1	260		260	260	3.120
Obrero de producción	2	260		260	520	6.240
Chofer	1	260		260	260	3.120
	9	2.100	197	2.297	3.014	36.171

Recurso Humano	Cantidad	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Vacaciones Mensual	Provision Mensual	Provision Anual
Administrador	1	61	42	18	42	21	183	2.197
Jefe de Producción	1	36	25	18	25	13	117	1.405
Vendedores	2	111	76	36	76	38	338	4.055
Asistente de Gerencia	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Bodeguero	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Obrero de producción	2	63	43	36	43	22	208	2.494
Chofer	1	32	22	18	22	11	104	1.247
	9	366	251	164	251	126	1.158	13.893

Año 3

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Comisiones	Total	Total Empleados	Total Anual
Administrador	1	500		500	500	6.000
Jefe de Producción	1	300		300	300	3.600
Vendedores	2	260	217	477	954	11.444
Asistente de Gerencia	1	260		260	260	3.120
Bodeguero	1	260		260	260	3.120
Obrero de producción	2	260		260	520	6.240
Chofer	1	260		260	260	3.120
	9	2.100		2.317	3.054	36.644

Recurso Humano	Cantidad	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Vacaciones Mensual	Provision Mensual	Provision Anual
Administrador	1	61	42	18	42	21	183	2.197
Jefe de Producción	1	36	25	18	25	13	117	1.405
Vendedores	2	116	79	36	79	40	351	4.211
Asistente de Gerencia	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Bodeguero	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Obrero de producción	2	63	43	36	43	22	208	2.494
Chofer	1	32	22	18	22	11	104	1.247
	9	371	254	164	254	127	1.171	14.049

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Comisiones	Total	Total Empleados	Total Anual
Administrador	1	500		500	500	6.000
Jefe de Producción	1	300		300	300	3.600
Vendedores	3	260	239	499	1.496	17.947
Asistente de Gerencia	1	260		260	260	3.120
Bodeguero	1	260		260	260	3.120
Obrero de producción	2	260		260	520	6.240
Chofer	1	260		260	260	3.120
	10	2.100	239	2.339	3.596	43.147

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Comisiones	Total	Total Empleados	Total Anual
Administrador	1	500		500	500	6.000
Jefe de Producción	1	300		300	300	3.600
Vendedores	3	260	262	522	1.567	18.806
Asistente de Gerencia	1	260		260	260	3.120
Bodeguero	1	260		260	260	3.120
Obrero de producción	2	260		260	520	6.240
Chofer	1	260		260	260	3.120
	10	2.100	262	2.362	3.667	44.006

Año 4

Recurso Humano	Cantidad	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Vacaciones Mensual	Provision Mensual	Provision Anual
Administrador	1	61	42	18	42	21	183	2.197
Jefe de Producción	1	36	25	18	25	13	117	1.405
Vendedores	3	182	125	55	125	62	548	6.574
Asistente de Gerencia	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Bodeguero	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Obrero de producción	2	63	43	36	43	22	208	2.494
Chofer	1	32	22	18	22	11	104	1.247
	10	437	300	182	300	150	1.368	16.411

Año 5

Recurso Humano	Cantidad	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Vacaciones Mensual	Provision Mensual	Provision Anual
Administrador	1	61	42	18	42	21	183	2.197
Jefe de Producción	1	36	25	18	25	13	117	1.405
Vendedores	3	190	131	55	131	65	571	6.857
Asistente de Gerencia	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Bodeguero	1	32	22	18	22	11	104	1.247
Obrero de producción	2	63	43	36	43	22	208	2.494
Chofer	1	32	22	18	22	11	104	1.247
	10	446	306	182	306	153	1.391	16.695

ANEXO 14

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipo	12.970	5%	649
Muebles y Enseres	750	1%	8
Total			656

	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%
2011	2012	2013	2014	2015
649	671	694	718	743
8	8	8	8	9
656	679	702	726	751

SERVICIOS BÁSICOS AÑO 1

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	230	1	115	1.380
Luz	800	0	72	864
Gas	25	2	50	600
Arriendo Planta	1	75	75	900
TOTAL				3.744

	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
2011	2012	2013	2014	2015
1.380	1.428	1.477	1.528	1.581
864	894	925	957	990
600	621	642	664	687
900	931	963	996	1.031
3.744	3.873	4.007	4.145	4.288

ÚTILES DE LIMPIEZA

CONCEPTO	MEDIDA	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Desinfectante	Galón	2	5	10	120
Jabón de tocador pequeño	Caja	4	1	2	24
Papel higiénico	Paquete	1	5	5	62
TOTAL					206

	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
2011	2012	2013	2014	2015
120	124	128	133	137
24	25	26	27	27
62	65	67	69	71
206	214	221	229	236

DEPRECIACION

ACTIVO	VALOR	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Maquinaria y Equipo	12.970	1.297	10	1.167
Muebles y Enseres	750	75	10	68
Equipo de Oficina	70	7	10	6
Eq. De Computo	650	65	3	195
TOTAL	14.440,00	1.444,00		1.436

2011	2012	2013	2014	2015
1.167	1.267	1.267	1.367	1.967
68	68	68	68	68
6	6	6	6	6
195	195	195	195	195
0	0	0	0	0
1.436	1.536	1.536	1.636	2.236

ANEXO 15

DETALLE DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Suministros de oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Tinta para impresora	Unidad	1,00	21,00	21,00	252,00
Resmas de papel bond INEN	Unidad	1,00	3,50	3,50	42,00
Esferos	Unidad	6,00	0,17	1,02	12,24
Caja de clips	Unidad	1,00	0,60	0,60	7,20
Caja de grapas	Unidad	1,00	1,20	1,20	14,40
Lapices	Unidad	6,00	0,20	1,20	14,40
Borradores	Unidad	1,00	0,40	0,40	4,80
TOTAL				28,92	347,04

	2011	2012	2013	2014	2015
	252,00	260,69	269,69	278,99	288,62
	42,00	43,45	44,95	46,50	48,10
	12,24	12,66	13,10	13,55	14,02
	7,20	7,45	7,71	7,97	8,25
	14,40	14,90	15,41	15,94	16,49
	14,40	14,90	15,41	15,94	16,49
	4,80	4,97	5,14	5,31	5,50
TOTAL	347,04	359,01	371,40	384,21	397,47

ÚTILES DE LIMPIEZA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Jabón de tocador	Caja	1,00	1,00	1,00	12,00
Papel higiénico	Paquete	1,00	1,73	1,73	20,80
Desinfectante	Unidad	1,00	0,33	0,33	4,00
TOTAL				3,07	36,80

	2011	2012	2013	2014	2015
	12,00	12,41	12,84	13,29	13,74
	20,80	21,52	22,26	23,03	23,82
	4,00	4,14	4,28	4,43	4,58
TOTAL	36,80	38,07	39,38	40,74	42,15

SERVICIOS BÁSICOS

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	m ³	25,00	0,50	12,50	150,00
Luz	Kw / hr	400,00	0,09	36,00	432,00
Teléfono	min	2.400,00	0,01	33,60	403,20
Internet	min	1,00	20,00	20,00	240,00
Arriendo Oficina y Bodega	mes	1,00	75,00	75,00	900,00
TOTAL				177,10	2.125,20

7%
20%
19%
11%
42%

	2011	2012	2013	2014	2015
	150,00	155,18	160,53	166,07	171,80
	432,00	448,90	466,32	478,27	494,77
	403,20	417,11	431,50	446,38	461,79
	240,00	248,28	256,88	265,71	274,87
	900,00	931,05	963,17	996,40	1.030,78
TOTAL	2.125,20	2.198,52	2.274,37	2.352,83	2.434,01

MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Muebles y enseres	1.430,00	1,00%	14,30	171,60
Equipo de oficina	115,00	1,00%	1,15	13,80
Equipo de computacion	2.890,00	1,00%	28,90	346,80
Vehiculos	12.000,00	0,50%	60,00	720,00
TOTAL			104,35	1.252,20

	2011	2012	2013	2014	2015
	171,60	175,03	178,53	182,10	185,75
	13,80	14,08	14,36	14,64	14,94
	346,80	353,74	360,81	368,03	375,39
	720,00	734,40	749,09	764,07	779,35
TOTAL	1.252,20	1.277,24	1.302,79	1.328,84	1.355,42

DEPRECIACIÓN

ACTIVO	VALOR	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Muebles y enseres	1.430,00	143,00	10	128,70
Equipo de oficina	115,00	11,50	5	20,70
Equipo de computacion	2.890,00	289,00	3	867,00
Vehiculos	12.000,00	1.200,00	5	2.160,00
TOTAL		1.643,50		3.176,40

13790

	2011	2012	2013	2014	2015
	128,70	128,70	128,70	128,70	128,70
	20,70	20,70	20,70	20,70	20,70
	867,00	867,00	867,00		
	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
TOTAL	3.176,40	3.176,40	3.176,40	2.309,40	2.309,40
ACUM	3.176,40	6.352,80	9.529,20	11.838,60	14.148,00

Gastos de venta

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Hojas Volantes	Paquete	5.000,00	0,08	400,00	1.600,00
Degustaciones	Paquete	500,00	0,23	60,00	360,00
Folletos	Unidades	100,00	0,50	50,00	300,00
Publicidad radio	esp aire	1.000,00	0,50	500,00	1.000,00
TOTAL				3.260,00	3.260,00

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
Hojas Volantes	1.600,00	1.624,00	1.648,36	1.673,09	1.698,18
Degustaciones	360,00	365,40	370,88	376,44	382,09
Folletos	300,00	304,50	309,07	313,70	318,41
Publicidad radio	1.000,00	1.015,00	1.030,23	1.045,68	1.061,36
TOTAL	3.260,00	3.308,90	3.358,53	3.408,91	3.460,05

AMORTIZACIÓN

ACTIVO	VALOR	% AMORT.	AMORTIZACIÓN
Estudio de prefatibilidad	500	20,00%	100,00
Constitución de la Compañía	760	20,00%	152,00
TOTAL	1.260,00		252,00

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
Estudio de prefat	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Constitución de la	152,00	152,00	152,00	152,00	152,00
TOTAL	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00
ACUM	252,00	504,00	756,00	1.008,00	1.260,00

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Diésel	Galones	100,00	1,45	145,00	1.740,00
TOTAL				145,00	1.740,00

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.740,00	1.766,10	1.792,59	1.819,48	1.846,77
1.740,00	1.766,10	1.792,59	1.819,48	1.846,77

ANEXO 16

DETERMINACIÓN DE TASA DE DESCUENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE FLUJOS DEL PROYECTO

Para determinar la tasa de descuento para actualizar los flujos de efectivo se utilizará el modelo CAPM el cual se lo calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$Re = Rf + \beta (Rm - Rf)$$

Donde:

Rm = Rendimiento del mercado de alimentos procesados³²

Rf = Tasa libre de riesgo (tasa pasiva)

β = Coeficiente Beta de la industria de alimentos procesados³³

$$Re = 0.04 + 0.87 (0.2427 - 0.04)$$

$$Re = 21.63\%$$

³² Yahoo finance. (2010): Rendimiento del mercado de alimentos procesados. URL: <http://biz.yahoo.com>. Descargado el 15/01/2010

³³ Damodaran Online. (2010): Coeficientes Betas por industrias. URL: <http://pages.stern.nyu.edu>.

ANEXO 17

PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS

Valores en dólares

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015	
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
Mano de obra directa	8.734	8.734	8.734	8.734	8.734	(1)
Mano de obra indirecta	9.372	9.372	9.372	9.372	9.372	(1)
Materia prima directa	22.768	25.909	29.483	33.550	38.178	(2)
Matenimiento y reparaciones	656	679	702	726	751	(1)
Servicios basicos	3.744	3.873	4.007	4.145	4.288	(2)
Utiles de limpieza	206	214	221	229	236	(1)
Depreciación produccion	1.436	1.536	1.536	1.636	2.236	(1)
TOTAL COSTO PRODUCCION	46.917	50.317	54.055	58.392	63.797	
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
Gastos Administrativos	20.054	20.165	20.280	19.532	19.655	
Sueldos administrativos	12.564	12.564	12.564	12.564	12.564	(1)
Suministros de oficina	347	359	371	384	397	(1)
Utiles de limpieza administracion	37	38	39	41	42	(1)
Servicios basicos administracion	2.125	2.199	2.274	2.353	2.434	(1)
Matenimiento y reparaciones	1.252	1.277	1.303	1.329	1.355	(1)
Permisos	300	300	300	300	300	(1)
Depreciación administracion	3.176	3.176	3.176	2.309	2.309	(1)
Amortización	252	252	252	252	252	(1)
Gastos de Venta	23.821	24.468	25.173	34.116	35.337	
Sueldos de ventas	18.821	19.393	20.022	28.888	30.030	(1)
Combustibles	1.740	1.766	1.793	1.819	1.847	(1)
Publicidad	3.260	3.309	3.359	3.409	3.460	(1)
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	43.875	44.633	45.454	53.649	54.991	
GASTOS FINANCIEROS						
Gastos Financieros	3.210	2.626	1.978	1.260	463	(1)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	94.002	97.576	101.487	113.301	119.251	
Total Costos Fijos	(1)	69.111	69.459	69.707	77.360	78.584
Total Costos Variables	(2)	24.891	28.117	31.780	35.941	40.667

PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS

COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Morocho de dulce presentación de 250cc	46.916,98	50.316,72	54.055,23	58.392,45	63.796,60
100,00%	46.916,98	50.316,72	54.055,23	58.392,45	63.796,60

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS ANUAL					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Morocho de dulce presentación de 250cc	43.874,84	44.633,43	45.453,84	53.648,56	54.991,37
100,00%	43.874,84	44.633,43	45.453,84	53.648,56	54.991,37

COSTOS UNITARIOS					
COSTO DE PRODUCCION					
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22

COSTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,22	0,20	0,19	0,21	0,19

COSTO UNITARIO TOTAL					
Morocho de dulce presentación de 250cc	0,45	0,43	0,41	0,42	0,41

ANEXO 18

TABLA DE AMORTIZACION

(2 de 2)

DATOS:

PRÉSTAMO		33.405,07	33.405,07
SOLCA	1,00%	334,05	10,36%
COMISIÓN	5,00%	1.670,25	5
TASA	10,36%	0,01	\$8.893,36
Años	5		
Cuota	716		

MESES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTA DE	SALDO
1	33.405,07	288,40	427,29	715,69	32.977,77
2	32.977,77	284,71	430,98	715,69	32.546,79
3	32.546,79	280,99	434,70	715,69	32.112,09
4	32.112,09	277,23	438,46	715,69	31.673,63
5	31.673,63	273,45	442,24	715,69	31.231,39
6	31.231,39	269,63	446,06	715,69	30.785,33
7	30.785,33	265,78	449,91	715,69	30.335,42
8	30.335,42	261,90	453,79	715,69	29.881,62
9	29.881,62	257,98	457,71	715,69	29.423,91
10	29.423,91	254,03	461,66	715,69	28.962,25
11	28.962,25	250,04	465,65	715,69	28.496,60
12	28.496,60	246,02	469,67	715,69	28.026,93
13	28.026,93	241,97	473,72	715,69	27.553,20
14	27.553,20	237,88	477,81	715,69	27.075,39
15	27.075,39	233,75	481,94	715,69	26.593,45
16	26.593,45	229,59	486,10	715,69	26.107,35
17	26.107,35	225,39	490,30	715,69	25.617,05
18	25.617,05	221,16	494,53	715,69	25.122,52
19	25.122,52	216,89	498,80	715,69	24.623,72
20	24.623,72	212,58	503,11	715,69	24.120,62
21	24.120,62	208,24	507,45	715,69	23.613,17
22	23.613,17	203,86	511,83	715,69	23.101,34
23	23.101,34	199,44	516,25	715,69	22.585,09
24	22.585,09	194,98	520,71	715,69	22.064,38
25	22.064,38	190,49	525,20	715,69	21.539,18
26	21.539,18	185,95	529,74	715,69	21.009,44
27	21.009,44	181,38	534,31	715,69	20.475,13
28	20.475,13	176,77	538,92	715,69	19.936,21
29	19.936,21	172,12	543,57	715,69	19.392,64
30	19.392,64	167,42	548,27	715,69	18.844,37
31	18.844,37	162,69	553,00	715,69	18.291,37
32	18.291,37	157,92	557,78	715,69	17.733,59
33	17.733,59	153,10	562,59	715,69	17.171,00
34	17.171,00	148,24	567,45	715,69	16.603,56
35	16.603,56	143,34	572,35	715,69	16.031,21
36	16.031,21	138,40	577,29	715,69	15.453,92
37	15.453,92	133,42	582,27	715,69	14.871,65
38	14.871,65	128,39	587,30	715,69	14.284,35
39	14.284,35	123,32	592,37	715,69	13.691,98
40	13.691,98	118,21	597,48	715,69	13.094,50
41	13.094,50	113,05	602,64	715,69	12.491,86
42	12.491,86	107,85	607,84	715,69	11.884,01
43	11.884,01	102,60	613,09	715,69	11.270,92
44	11.270,92	97,31	618,38	715,69	10.652,54
45	10.652,54	91,97	623,72	715,69	10.028,81
46	10.028,81	86,58	629,11	715,69	9.399,70
47	9.399,70	81,15	634,54	715,69	8.765,16
48	8.765,16	75,67	640,02	715,69	8.125,15
49	8.125,15	70,15	645,54	715,69	7.479,60
50	7.479,60	64,57	651,12	715,69	6.828,49
51	6.828,49	58,95	656,74	715,69	6.171,75
52	6.171,75	53,28	662,41	715,69	5.509,34
53	5.509,34	47,56	668,13	715,69	4.841,21
54	4.841,21	41,80	673,89	715,69	4.167,32
55	4.167,32	35,98	679,71	715,69	3.487,61
56	3.487,61	30,11	685,58	715,69	2.802,03
57	2.802,03	24,19	691,50	715,69	2.110,53
58	2.110,53	18,22	697,47	715,69	1.413,06
59	1.413,06	12,20	703,49	715,69	709,56
60	709,56	6,13	709,56	715,69	(0,00)
TOTAL				42.941	

ANEXO 19

DETERMINACIÓN DE TASA DE DESCUENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE FLUJOS DEL INVERSIONISTA

Para determinar la tasa de descuento para actualizar los flujos de efectivo se utilizará el Costo Promedio Ponderado de Capital el cual se lo calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$CPPC = Rd (1-Tc) \frac{D}{V} + Re * \frac{E}{V}$$

Donde:

Rd = Costo de la deuda

Re = Costo del capital

Tc = Tasa impositiva

D = Total Pasivos

E = Total patrimonio

V = Pasivos + Patrimonio

$$CPPC = 0.1036 (1-0.25) \frac{29,996}{59,985} + 0.2163 * \frac{29,989}{59,985}$$

$$CPPC = 14.70\%$$